



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Januari 2003

*Strategins inverkan på chefers upplevda
informationsbehov
- en studie av tre svenska företag*

Handledare:
Stein Kleppesø
Jan-Inge Lind

Författare:
John Bäckman
Niklas Nilsson
Lars Rosén
Pontus Wedenlid

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Strategins inverkan på chefers upplevda informationsbehov
- en studie av tre svenska företag
- Ämne:** Kandidatuppsats i Företagsekonomi
- Tema:** Verkställande direktörens närmsta kvinnor och män
- Författare:** John Bäckman
Niklas Nilsson
Lars Rosén
Pontus Wedenlid
- Handledare:** Stein Kleppesø
Jan-Inge Lind
- Syfte:** Vi vill undersöka kopplingen mellan företagens strategi och chefernas informationsbehov. Vi gör detta för att se hur chefernas informationsbehov ter sig utifrån vår tolkning av Porters teorier.
- Metod:** För att uppfylla vårt syfte och för att besvara vår problemformulering har vi använt oss av en deduktiv, kvalitativ metod som bygger på personliga intervjuer med fyra verkställande direktörer.
- Slutsatser:** Våra slutsatser är:
- Företagens strategi påverkar informationsbehovet
 - De differentierade företag vi undersökt tillskriver information om hot och möjligheter lika värde och går därmed inte miste om information om hot från konkurrenter. Ej i enlighet med en tidigare studie av Jennings & Lumpkin
 - Filtrering av information är ett större problem än mängden information
 - Informationskällorna övergår till att bli mer informella i sin karaktär
- Nyckelord:** Generiska strategier, informationsbehov, chefer, Porter

Innehållsförteckning

Kapitel	Sida
1 INLEDNING	4
1.1 Strategi	5
1.1.1 Övergripande perspektiv på strategi	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	6
1.4 Avgränsningar	7
2 METOD	8
2.1 Angreppssätt	8
2.2 Datainsamling	8
2.2.1 Primärdata	8
2.2.2 Sekundärdata	9
2.3 Tillvägagångssätt i urvalsprocessen	9
2.4 Intervjuupplägg - Koppling mellan strategiska uppgifter och behov av information	9
2.5 Validitet och reliabilitet	10
2.6 Självkritik mot vår metod	12
3 TEORI	13
3.1 Generiska strategier	13
3.1.1 Kostnadsledarstrategi	13
3.1.2 Differentieringsstrategi	14
3.1.3 Fokusering	15
3.1.4 Stuck in the middle	15
3.1.5 Strategins påverkan på företaget	16
3.2 Vår tolkning av företagets informationsbehov	17
3.2.1 Analys av informationsbehovet för differentierade företag	17
3.2.2 Analys av informationsbehovet för kostnadsledarföretag	19
3.3 Jennings och Lumpkin	21
4 EMPIRI OCH ANALYS	23
5 SLUTSATSER	37
6 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER	40
KÄLLFÖRTECKNING	41
Bilaga 1 – Intervjufrågor till cheferna	
Bilaga 2 – Svaren på fråga 1	

1 INLEDNING

Enligt 8 kapitlet 25 § i aktiebolagslagen ska den verkställande direktören sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Detta gäller i teorin men i verkligheten har en chef givetvis en mängd fler uppgifter att sköta. Några av de viktigaste uppgifterna är att upprätthålla kontakter med olika aktörer (t.ex. leverantörer, kunder etc.) i den bransch där företaget är verksamt, liksom att ta hänsyn till andra intressenters krav (t.ex. aktieägarnas). Vidare har VD:n till uppgift att utveckla och implementera företagets strategi.¹ För att fatta beslut rörande företagets strategi behöver chefen information som hjälper honom fram till det, för situationen, bästa utfallet.² Informationen kan gälla en mängd olika områden, t.ex. företagets förhållande till branschen och dess aktörer samt hur dessa aktörer är positionerade i förhållande till varandra, statusen på företagets interna förhållanden samt framtida hot och möjligheter kopplade till företagets nuvarande och framtida strategi. Vidare krävs det också information om hur dessa och andra variabler samverkar.

Givet vad som nämnts ovan blir den logiska slutsatsen att en chef behöver och har tillgång till en mängd information. Eftersom informationen sedan ska utgöra fundamentet till de beslut som chefen tar, är det av största vikt att den information och de råd som han får är både relevant, precis och aktuell. Detta eftersom de fattade besluten ska bli så bra som möjligt. I takt med att osäkerheten ökat, p.g.a. ökad turbulens i de flesta branscher, de senaste decennierna, stiger kraven på att informationskanalerna är anpassade för den information som chefen behöver.³

För att få tillgång till all information, som chefen anser vara relevant, har han ett antal olika källor att tillgå. Dessa källor kan vara både interna och externa, såväl av formell som av informell karaktär. Naturligtvis är det i praktiken så, att källor kan vara av både formella och informella samtidigt. Karaktären på informationen styr vilka källor den ska hämtas ur och hur den sedan ska och kan förmedlas vidare i organisationen. Detta ställer i sin tur krav på att organisationen ska vara utformad på ett sådant vis att den kan förmedla olika typer av information effektivt.

Vikten av relevant information är idag lika nödvändig som det alltid varit, men p.g.a. den stora mängden information gör vi antagandet att det idag är svårare att få fram den rätta informationen. Detta motiveras av att den stora mängden information ställer högre krav på filtrering och bearbetning för att företagen ska kunna tillgodogöra sig den, ehuru teknologiska landvinningar möjliggjort effektivare hantering.

¹ Intervju med VD i ett av de undersökta företagen.

² Genomgående används maskulint genus för chefspersoner eftersom alla våra intervjuobjekt äro av manligt kön, vi är dock medvetna om att kvinnor är minst lika kompetenta företagsledare. Vidare använder vi även singularis för denna person.

³ Osäkerhet definierad som skillnaden mellan krävd och befintlig information enligt J.Galbraith. Bruzelius, Skärvad, *Integrerad organisationslära* (2000)

Företag har mål på kort och lång sikt samt strategier för att uppnå sina mål. Strategin kan vara uttalad och dokumenterad som i stora företag, eller den kan vara outtalad om det är en egenföretagare. Strategin finns där, och många företag ser ofta över sin strategi för att se om de är på rätt väg mot sina mål.

1.1 Strategi

För att förklara strategins bakgrund i affärsvärlden får vi gå tillbaka till när ägande av ett företag och verkställighet för företaget separerades.⁴ En ny kunskapsbas legitimerade verkställandet, och idag räcker det med att se på ett publikt aktiebolag för att se skillnaden mellan ägande och verkställighet. När sedan internationaliseringen kom behövde de verkställande samordna och styra. När sedan diversifiering och divisionalisering blev populärt på 1950-talet för att sprida risker och få synergier behövdes även där samordning och styrning, vilket bland andra Boston Consulting Group uppmärksammade på 60-talet. Senare gick dock trenden tillbaka mot att renodla verksamheten igen, men strategin hade kommit för att stanna.

1.1.1 Övergripande perspektiv på strategi

Det finns två övergripande perspektiv på strategi; strategi som plan och strategi som process. Strategi som plan är ett klassiskt rationellt perspektiv, där klassiker som Ansoff, Andrews och Chandler men även moderna rationalister som Michael Porter på 1980-talet bör nämnas. Denna syn på strategi menar att organisationer agerar målrationellt och att avkastning på investerat kapital är målet för varje företag. Ledningen identifierar mål, formulerar planer och implementerar vald strategi. Strategi i detta perspektiv handlar mycket om strukturens effekter på ett företags vinst och på hur konkurrensen påverkar. Flera modeller sattes, bland andra Key Success Factors och Porters Five Forces Framework och de Generiska strategierna.

Det andra perspektivet, strategi som process, är kritiska mot rationalisterna. De ifrågasätter om formuleringen och implementeringen av strategier är meningsfull. Vidare talar de om begränsad rationalitet och om förutsättningarna för beslutsfattande som störs av intressekonflikter och politiskt spel.⁵ Detta perspektiv ser strategi som handlingsmönster, där struktur följer strategi som vänsterfot följer högerfot.⁶ Detta perspektiv ledde fram till det Resursbaserade synsättet som kom på 1990-talet där resurser ska vara svåra att imitera och svåra att substituera för att uppnå en varaktig konkurrensfördel.⁷

En nyare syn på strategi säger att strategi uppstår genom förekomsten av variation i och runt organisationen. Detta synsätt antar att organisationer är komplexa system och att företagsledningens roll är att vara idéförvaltare och coacher. Se följande tabell för en övergripande sammanfattning av de tre strategiperspektiven.

⁴ Källa till följande resonemang om strategi är Matts Kärremans föreläsning om strategi 020905, kurs Strategi & Styrssystem.

⁵ Herbert Simon, Carnegie School, se även not 4

⁶ Henry Mintzberg, McGill University, Canada, se även not 4

⁷ Barney, Jay, Texas A&M University, se även not 4

Strategi som:	Design/plan	Erfarenhet/handlings mönster	Idéer
Sammanfattning	Medveten positionering genom rationell analytisk process	Gradvis utveckling som en konsekvens av individuella och kollektiva erfarenheter	Strategi uppstår genom förekomst av variation i och runt organisationen
Antaganden om organisationer	Mekaniska, hierarkiska och logiska	Kultur baseras på historia, legitimitet och tidigare framgång	Komplexa system
Företagsledningens roll	Beslutsfattare	Erfarenhetsförmedlare	Coacher, idéförvaltare

Källa: Matts Kärremans föreläsning om Strategi 020905, kurs Strategi & Styrssystem

1.2 Problemformulering

Vi har i denna uppsats valt att fokusera på chefernas informationsbehov och på vilka sätt de tillgodoser detta behov vid beslutsfattande. Dessa beslut kan röra sig om frågor av både operativ och strategisk karaktär, dvs. de kan behandla beslutsfattande både i den löpande verksamheten och mer övergripande strategiska beslut. Vi har valt att främst inrikta oss på den sistnämnda. Utifrån dessa förutsättningar uppstår det, enligt oss, ett flertal intressanta frågeställningar.

Vi är intresserade att undersöka vilken information som cheferna finner nödvändig för att kunna utföra sina uppgifter, och hur han sedan skaffar sig denna. En annan viktig fråga är hur stor betydelse chefen tilldelar de olika sorterna av information.⁸ Hur försöker han underlätta informationsspridning och inhämtning? Vidare vore det intressant att veta vilka personer och funktioner i företaget som hjälper chefen med informationsinsamlingen.

Detta leder fram till vår frågeställning: *Vilken information anser sig cheferna behöva för att göra sitt jobb, givet företagets strategi, och hur organiserar de sin informationsinhämtning?*

1.3 Syfte

Vi vill undersöka kopplingen mellan företagets strategi och chefernas informationsbehov. Vi gör detta för att se hur chefernas informationsbehov ter sig utifrån vår tolkning av Porters teorier.⁹ Detta är viktigt eftersom informationen ligger till grund för de strategiska besluten som cheferna ska fatta.

⁸ Se kapitel 3.3, Jennings och Lumpkin

⁹ För definition av Michael Porters generiska strategier se kapitel 3.1

1.4 Avgränsningar

Av praktiska skäl inriktar vi oss på företag med anknytning till Skåne. Samtliga har antingen en viktig del av verksamheten eller sitt huvudkontor placerat där, vilket innebär att vi har det enklare att hitta intervjuobjekt inom ett för oss praktiskt avstånd.

Vi har valt att fokusera på större internationella företag, då vi anser att de har en mer tydlig och uttalad strategi, t ex dokumenterad i företagets årsredovisning eller annat tryckt material. Vi kommer att definiera företagens strategier främst utifrån de begrepp som presenterats utav Michael Porter, då han anses vara standardsättande.¹⁰

Vi kommer, vid definitionen av företagens strategier, att analysera dessa utifrån vad litteraturen säger för att sedan väga samman dessa analyser med företagets självupplevda strategi.

Vidare avgränsar vi oss på så sätt att vi utgår ifrån Vd:s och ledningens perspektiv och upplevda behov, och kommer inte att söka oss längre ner i företagets organisation, då temat för kandidatseminariet ger att undersökningen endast skall behandla detta område. Datainsamlingen avgränsas också till att fokusera på semianalyserad data och inte på rådata.

¹⁰ Michael Porter är professor vid Harvard Business School. Han har författat 16 böcker och över 85 artiklar. Hans bok *Konkurrensstrategi* från 1980 har översatts till 17 språk och tryckts i 58 utgåvor. Han är rådgivare inom konkurrensstrategier för många amerikanska och internationella företag och spelar en aktiv roll i USA:s ekonomiska politik. Han har belönats med flera utmärkelser och är hedersdoktor vid bl.a. Handelshögskolan i Stockholm. Se Harvard's hemsida: www.hbs.edu, sökord "Porter". Se även Jennings, Daniel & Lumpkins, James, *Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis* (1992).

2 METOD

2.1 Angreppssätt

Vi kommer i vår undersökning använda oss utav en deduktiv modell eftersom vi anser att det lämpar sig bäst för det ändamål som vi har med uppsatsen, nämligen att genomföra en fallstudie i ett antal företag där vi försöker få svar på det problem som vi ställt upp ovan och för att försöka uppfylla vårt syfte.¹¹ Vi har lagt upp arbetet på ett sådant sätt att vi försöker skapa oss en bild av hur befintlig teori ser på olika strategier. Detta gör vi främst utifrån Porters definitioner. Vi ska utifrån dessa definitioner försöka tolka vilken information som bör vara relevant för en aktör med en differentieringsstrategi.

Vi fann att en kvalitativ undersökning lämpade sig bäst eftersom vi vill förstå och kunna beskriva ett upplevt behov. Vi hade även kunnat genomföra en kvantitativ undersökning om vi hade fått kontakt med fler fallföretag. Sättet som vi bestämde oss att utföra denna kvalitativa undersökning på var genom intervjuer med personer i chefsroller, i syfte att insamla empiri.¹² Detta empiriska material jämför vi sedan men den information som vi genom tolkning och resonemang utifrån litteraturen, givet företagets strategier, anser vara viktig. Vi kommer att analysera resultaten för att finna eventuella skillnader och likheter, för att till sist dra slutsatser utifrån dessa.

2.2 Datainsamling

Övergripande kan vi säga att vi har studerat data på två sätt, dels genom att studera skriftliga källor, såsom årsredovisningar, tryckt litteratur och artiklar på Internet, och dels genom de intervjuer som vi har genomfört.

2.2.1 Primärdata

Primärdata kommer att utgöras av material från intervjuer. Vi kommer att genomföra personliga intervjuer med fyra personer ur ledningsgruppen på tre företag, där samtliga intervjuobjekt besitter en chefsposition i någon del av organisationen. Precis som de skriftliga källorna kommer våra primärdata att vara semianalyserad då den kommer att vara tolkad av den person som vi intervjuar. En insamling av rådata skulle kräva ett helt annat tillvägagångssätt och skulle således inte vara möjligt med hjälp av enbart intervjuer utan skulle kräva observation av undersökningsobjekten under en längre tid.

¹¹ Holme och Solvang, *Forskningsmetodik* (1997)

¹² En annan anledning till att vi valde intervjuformen var att vi ville bryta klassrumsisoleringen och komma ut i verkligheten.

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata utgörs i vår undersökning främst av årsredovisningar och tryckta företagspresentationer, som vi har använt oss av för att skapa oss en bild över hur företagens strategier ser ut, och av artiklar som berör vår frågeställning. Vi har främst sökt inom områdena strategi och beslutsfattande och det sätt som vi har sökt på är genom databassökningar för de tidskrifter som finns vid Lunds Universitet. Vi har även använt oss av för ämnet intressant litteratur.¹³

2.3 Tillvägagångssätt i urvalsprocessen

Det tillvägagångssätt som vi hade när vi valde ut de företag och personer som vi ville komma i kontakt med i inledningsfasen av vår undersökning var att angripa det utifrån de företag som redan har någon form av samarbete med ekonomihögskolan och då främst utifrån Partnerskapet.¹⁴ Vi kontaktade flera företag, sju stycken, som vi ansåg vara intressanta för oss utifrån den föreställning som vi hade om vår frågeställning.

I inledningen kontaktade vi dels konkurrenter och dels företag som befinner sig på olika läge längs den skala, som vi definierade med kostnadsledarstrategi i det ena ytterläget och en differentieringsstrategi i det andra. Vi fick svar från fem olika företag, positiva från tre och negativa från två.

Två av företagen svarade inte ens på vår förfrågan om de var intresserade av att erbjuda oss tillfälle för intervjuer. Det ena företaget, som tidigare inte svarat, kontaktade oss dock flera veckor senare och meddelade att de inte hade tid för några intervjuer. Vårt mål var inledningsvis att försöka etablera kontakt med så många företag som vi kunde. Vi hade på förhand en uppfattning att det skulle bli svårt att etablera denna kontakt men vi märkte efterhand som arbetet framskred att de företag som vi hade fått kontakt med verkligen verkade vara intresserade av att medverka i vår undersökning, tyvärr blev det bara fyra personer från tre olika företag.

2.4 Intervjuupplägg - Koppling mellan strategiska uppgifter och behov av information

Inledningsfasen på varje intervju började med att vi ställde ett antal frågor kring de roller som de olika intervjuobjekten har i sina organisationer.¹⁵ Den främsta anledningen till varför vi gjorde detta var dels för att försöka skaffa oss en förståelse för dessa roller och dels försöka se till att vi inte bara ställer rätt frågor utan att vi även ställer dem till rätt personer.

¹³ Främst kurslitteratur från Strategi och Styrssystem samt metodiklitteratur

¹⁴ Stiftelsen Partnerskapet vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet

¹⁵ För förteckning av intervjufrågorna, se bilaga 1

Samtliga personer som vi har intervjuat har en direkt, eller en indirekt, koppling till de respektive företagens högsta ledningsgrupper. Antingen är våra intervjuobjekt en del av dessa ledningsgrupper eller, som i ett av fallen, så finns koncernchefen även på den ledningsnivå där vår intervjuperson befinner sig. Det var viktigt för oss i vår undersökning att alla personer befinner sig på en sådan nivå att de får en naturlig koppling och insikt i den strategiformulering som bedrivs i de respektive företagen. Anledningen till detta är att vi ville få en koppling mellan de strategiska arbetsuppgifter som personerna har och den information som de känner ett behov av.

Gemensamt för alla de personer som vi har intervjuat är deras medverkande roll både i strategiformuleringen och i strategiförmedlingsprocessen. I ett av företagen såg dock själva strategiformuleringsprocessen annorlunda ut, strategin kom helt och hållet ifrån högre ort och vårt intervjuobjekt tog den som given. Det viktigaste som vi kan ta med oss ifrån frågan om deras arbetsuppgifter är att deras roll som spridare av företagets strategi betraktas som väldigt viktig. Detta kräver i sin tur att de har tillgång till relevant information.

Intervjuerna genomfördes genom att två personer i vår uppsatsgrupp ställde frågor och följdfrågor, medan de andra två personerna antecknade och ställde vissa kompletterande frågor. Förutom anteckningar gjorde vi inspelningar vid samtliga intervjutillfällen som senare analyserades.

Efter att vi hade genomfört intervjuerna med våra objekt frågade vi om vi åter kunde kontakta dem för att ställa några kompletterande frågor, vilket vi fick positivt gensvar på. Efter intervjun med en av cheferna gjorde vi vårt bästa för att få möjligheten att komma i kontakt med ytterligare personer i företagets ledningsgrupp men vi fick tyvärr negativa svar från båda personerna som vi kontaktade, båda med motiveringen att de inte hade möjlighet att avsätta tid för oss.

2.5 Validitet och reliabilitet

Vid formuleringen av frågor för undersökningen är det av största vikt att dessa utformas så att de ger oss information tillbaka som kan användas för att svara på det problem vi formulerat. De krav man brukar ställa på informationen brukar benämnas reliabilitet och validitet.

När man studerar begreppen validitet och reliabilitet i metodkurser lär man sig ofta att validitet är att mäta rätt sak och att reliabilitet är att mäta på rätt sätt. För att vi ska kunna åstadkomma båda krävs det en stor population. Anledningen till att det krävs en stor population är att vi kan ha fått svar som beror på slumpen, och även fast de svar som vi har fått visar på samma resultat behöver de inte nödvändigtvis visa på rätt resultat. Risken är att vi har ställt fel frågor eller ställt frågor som i sig är korrekta men att de ställts på fel frågeställning. Det innebär att vår undersökning i så fall skulle ha en låg validitet men en god reliabilitet.

Om vi har gjort vår undersökning på rätt sätt men det finns oändligt många fler sätt att genomföra den på, både bättre och sämre, kan det resultera i låg reliabilitet. Vi kan få en god täckning men svaren som vi har fått är av så skiftande karaktär att de egentligen inte säger oss någonting. Det som vi kan göra för att få en god validitet är att ställa frågor som ger oss svar på det som vi söker.

Det kan vara en svår balansgång att inte ställa ledande frågor då karaktären på frågorna är sådan att det är enkelt för intervjuobjekten att bli väldigt generella och att sväva ut i sina svar eftersom det ofta är ganska svårt att ge gripbara svar på många av våra frågor. Detta är anledningen till varför vi valde att genomföra personliga intervjuer och inte en enkätstudie. När vi själva är närvarande vid svarstillfället får vi både en möjlighet att bedöma trovärdigheten direkt och en chans att ställa frågor som kompletterar och följer upp de som vi ställt tidigare i intervjun.

De frågor vi ställde innebar även svårigheter rent praktiskt. Karaktären på frågorna är sådan att respondenten inte självklart har några färdiga svar formulerade. De tänker kanske inte på problemet i samma termer som vi gör, utan måste fundera innan de ger sitt svar. För att underlätta denna problematik skickade vi frågorna några dagar i förväg via e-mail så att respondenterna kunde fundera över dem och förbereda sina svar bättre. För att vi ska ha en möjlighet att kunna bedöma reliabiliteten och validiteten i vår undersökning så har vi ställt samma frågor till alla våra intervjuobjekt, med undantag av vissa följdfrågor som i de enskilda fallen kunnat vara intressanta.

Ett annat problem är operationaliseringen av strategi då vi utgår från teorin. Teori och verklighet stämmer nödvändigtvis inte överens, företag och chefer tänker inte på strategi utifrån Porters terminologi utan deras syn på strategi kanske skiljer sig från de definitioner som finns i teorin. Enligt Porter är ett företag antingen differentierat eller kostnadsledare när det gäller branschen i helhet. Om de inte är det så är de stuck in the middle, vilket inte är önskvärt. I verkligheten gäller kanske inte samma gränser.

Exemplet *Coca-Cola* ger en bra bild av problemet. De är differentierade då de är unika med sitt hemliga recept och starka varumärke. De bygger även mycket på image genom en massiv löpande markandsföring. Samtidigt har de en kostnadsledarstrategi då de säljer i stora volymer till samma pris som konkurrenter och tar därmed inte ut den prispremie som ett differentierat företag skulle göra. Resultatet av en analys av deras strategi skulle kunna vara att de är stuck in the middle enligt Porters definition. Enligt Porter skulle detta innebära att de kört fast, med låg lönsamhet som resultat. I fallet *Coca-Cola* stämmer som alla vet inte detta utan vi vill bara ge ett exempel på att företag oftast inte har en ren strategi.

Porter säger själv att branschstrukturen begränsar ett företags strategi. Branschens förutsättningar kan begränsa ett företags förmåga att följa en strategi fullt ut som i teorin. Man behöver därigenom inte slaviskt följa alla Porters definitioner till punkt och pricka för att klassificeras som antingen differentierade eller kostnadsledare.

Reliabilitet och validitet är självklart lika viktigt att ta hänsyn till vid urvalet av den litteratur vi ämnar använda i undersökningen. Vi har använt oss av både kurslitteratur och artiklar som publicerats i vetenskapliga tidskrifter och journaler. Under urvalet har vi tittat på litteraturens aktualitet vilket resulterat i att vi främst använt oss av litteratur från 90-talet och fram till idag. Har litteraturen författats tidigare än så har vi inkluderat denna därför vi anser att dess innehåll fortfarande är relevant och angeläget för vår uppsats.

2.6 Självkritik mot vår metod

Den främsta anledningen till varför vi sökte oss till just de företag och personer som vi har intervjuat var att de är medlemmar i Partnerskapet. Vi trodde därför att vi skulle ha en större möjlighet att få kunna komma i kontakt med dem och genomföra vår undersökning. En annan bidragande orsak till varför vi gjorde detta urval var vår brist på erfarenhet från arbetslivet, vi hade helt enkelt inte de kontakter och kunskaper som vi trodde skulle vara nödvändiga för att företag skulle visa intresse för vår studie. Med facit i hand har detta starkt bidragit till att vi blivit tvungna att justera vår frågeställning något, vi kunde inte komma i kontakt med företag med en uttalad kostnadsledarstrategi utifrån den urvalsprocess som vi använde oss utav, vilket ledde till vårt fokus på företag med en differentieringsstrategi. Vi har dock blivit mycket väl mottagna hos alla företagen och det intresse som de visat oss har vi lärt oss mycket av.

En faktor som vi tror varit bidragande till de negativa svar som vi fick är att strategifrågor, djupare än de som berättas om i årsredovisningar, kan vara känsliga utifrån ett konkurrenshänseende. Vid intervjuer måste man tänka på en rad saker som kan komma att påverka resultatet av den.¹⁶ Temat på vår undersökning kan vara av känslig karaktär och därför erbjöd vi respondenterna anonymitet i form av att vi inte hänför direkta citat till specifika företag eller personer, en förutsättning som också krävdes av vissa medverkande. Vidare kan de roller som tilldelas de deltagande parterna, intervjuare och intervjuobjekt, påverka utgången och genomförandet av intervjun. Viktigast är nog det faktum att respondenten har lång erfarenhet både av de sakfrågor vi ska ställa frågor om, liksom av själva intervjusituationen. Dessa är faktorer som kan begränsa vår förmåga att interagera och påverka intervjun.

Just vår brist på erfarenhet utav intervjuer och kontakt med personer i chefsroller tror vi bidragit till att intervjuerna inte blivit lika strukturerade som vi på förhand önskade. Vi kände dock att resultaten ifrån dem blev bättre ju fler intervjuer som vi genomförde och att vi har lärt oss en hel del både om hur vi reagerar på den ovana rollen som intervjuare och om hur intervjuobjekt påverkar de personer som genomför själva intervjuerna.

¹⁶ Holme och Solvang, *Forskningsmetodik* (1997)

3 TEORI

Strategin genomsyrar den dagliga verksamheten och en stor del av företagsledningens uppgifter är just att förmedla strategin genom kommunikation och sin ledarroll. Det innebär i sin förlängning att det kan vara svårt att skilja det strategiska arbetet från den löpande förvaltningen.

När vi i inledningsfasen på uppsatsarbetet funderade kring problemformuleringen resonerade vi på så sätt att strategin på något sätt måste ha en inverkan på det informationsbehov som personer i ledande roller känner sig ha. Detta grundar vi främst på att det finns skillnader mellan Porters generiska strategier, skillnader som uttrycker sig i de olika sätt som företag väljer att konkurrera på.¹⁷ För att förenkla för läsaren och den fortsatta framställningen följer här en utförlig beskrivning av just dessa strategier.

3.1 Generiska Strategier

Porter har definierat tre generiska strategier; kostnadsledare, differentiering och fokusering.¹⁸ För konkurrens som gäller hela branschen kan ett företag välja antingen en kostnadsledarstrategi eller en differentieringsstrategi. Porter menar att kostnadsledarstrategi och differentieringsstrategi är ömsesidigt uteslutande och att företag som försöker uppnå båda strategierna samtidigt blir ”stuck in the middle”. För konkurrens inom ett smalt segment kan företaget välja fokusering. Fördelen, enligt Porter, med de olika generiska strategierna är att de på olika sätt skyddar företaget mot de fem konkurrenskrafterna i en bransch.¹⁹ Att framgångsrikt sträva efter någon av de generiska strategierna innebär att man får en lönsamhet över branschsnittet, det innebär dock inte att företaget automatiskt kommer att bli störst eller mest framgångsrikt i sin bransch i andra variabler än lönsamhet. Strategierna bör också ses som basstrategier som sen kan utvecklas till mer företagsspecifika strategier.

3.1.1 Kostnadsledarstrategi

En kostnadsledarstrategi innebär att erbjuda en produkt som är likvärdig konkurrenternas men till ett lägre pris.²⁰ Genom att ha lägre kostnader än sina konkurrenter kan ett företag göra vinst även om branschen pressas hårt av kunder, leverantörer och konkurrens. Detta eftersom deras priser inte kan pressas under den närmsta konkurrentens kostnader om denne inte ska gå med förlust.

¹⁷ Ett utförligare resonemang kring vår tolkning av informationsbehovet utifrån de generiska strategierna kommer i kapitel 3.1.5

¹⁸ Definitionerna i följande kapitel är hämtade ur Michael Porters bok *Konkurrensstrategi* (1983)

¹⁹ De fem konkurrenskrafterna är konkurrenter, hot från nya aktörer, kunder, substitut och leverantörer

²⁰ Definitionerna i följande kapitel är hämtade ur Michael Porters bok *Konkurrensstrategi* (1983)

Kostnadsledarstrategin kräver stora insatser för att skapa optimala anläggningar, en beslutsam jakt på kostnadsreduktioner, sträng övervakning av omkostnader samt fokus på kunder som köper in stora volymer. Ett företag som vill uppnå kostnadsledarskap bör vidare undvika stora satsningar på forskning och utveckling, service, personlig försäljning och reklam. Låg kostnad i förhållande till konkurrenterna blir det genomgående temat även om kvalitet och andra liknande faktorer ej får försummas. Vanliga krav för att kunna föra en kostnadsledarstrategi är en relativt hög marknadsandel, att produkter utformas på ett produktionseffektivt sätt, ett brett sortiment av besläktade produkter och att man betjänar de största kundgrupperna på marknaden. För att uppnå kostnadsledarskap kan det också krävas att man gör massiva investeringar i produktionsteknik och aggressiv prissättning vilket initialt kan leda till en del förluster. När kostnadsledarskapet väl är nått ger höga marknadsandelar och goda marginaler att man kan fortsätta att kraftigt investera i produktionsteknik, vilket oftast krävs för att man ska kunna försvara sin position.

Kostnadsledarstrategin medför även en del risker. Dessa är främst att man inte klarar av att hålla koll på utvecklingen i branschen. Förändringar inom produktionsteknik kan göra tidigare investeringar värdelösa, likaså om produkter inom branschen förändras utan att man förändrar sina egna produkter. Risken finns också att konkurrenter härmar företaget genom investeringar och därmed upphäver deras försprång.

3.1.2 Differentieringsstrategi

En differentieringsstrategi innebär att företaget erbjuder en produkt som uppfattas som helt unik inom branschen och att företaget därför kan ta ut ett högre pris.²¹ Denna prispremie som kunden är beredd att betala för produkten är högre än kostnaden företaget har för att skapa unikheten. Differentiering kan uppnås både med hjälp av fysiska attribut som hög teknisk prestanda eller immateriella som varumärke eller image. De företag som bäst lyckas med sin differentiering brukar kombinera många olika attribut, både fysiska och immateriella. Man bör dock påpeka, som tidigare nämnts, att företaget måste tjäna på att differentiera produkten och måste därför hålla koll på sina kostnader, även om detta inte är företagets primära fokus.

Differentieringsstrategin medför ibland att ett företag inte kan uppnå marknadsledarskap då det ofta kan vara en viss exklusivitet kopplad till produkterna, detta gäller oftast om man fokuserar på att differentiera sig med immateriella attribut. Strategin kräver också att man satsar mycket resurser på forskning och utveckling, design, service och kvalitet. Detta leder till att det blir svårt att hålla samma priser som konkurrenterna även om vissa företag har lyckats med att skapa differentiering och samtidigt ha samma kostnadsnivå som de flesta av konkurrenterna.

²¹ Ibid

Det är dock inte helt riskfritt att föra en differentieringsstrategi. Om prisavståndet blir för stort mellan företaget och lågpriskonkurrenter kan kunderna tänkas välja lågprisalternativet trots att de då förlorar den unika fördel de får av att köpa företagets produkter. Detta är en orsak till varför ett företag måste hålla koll på sina kostnader även om man för en differentieringsstrategi. Särskilt i mogna branscher finns det även en risk att skillnaden mellan den iakttagbara differentieringen för produkten och konkurrenters kopior blir omöjlig att urskilja. Därmed kan företaget få en kostnadsnackdel gentemot sina konkurrenter.

3.1.3 Fokuseringsstrategi

Ett företag som väljer fokuseringsstrategin väljer att fokusera på vissa segment och därmed avsiktligt avstå från resten av marknaden.²² Segmenten kan vara allt från geografiska till vissa typer av produkter eller kunder. Strategin bygger på att företaget kan tillgodose det valda segmentets behov bättre än konkurrenter med bredare inriktning, vilket man kan göra genom differentiering, kostnadsledarskap eller båda delarna.

Nackdelen med fokuseringsstrategin är främst risken för att skillnader på önskemål på produkter minskar mellan segmentet och resten av marknaden. Om detta händer tävlar man mot de andra konkurrenterna på lika villkor. En annan fara är möjligheten att ett annat företag finner nya segment inom företagets nisch och lyckas bättre med sin fokuseringsstrategi. Slutligen är nackdelarna med fokusering de samma som för de två andra strategierna beroende vilka delar av dessa man använt sig av inom ramen för sin egen strategi.

3.1.4 Stuck in the middle

Företag som har kört fast och inte utvecklat sin strategi i någon av riktningarna kallas av Porter för ”stuck in the middle”.²³ Detta är en dålig strategisk situation av ett antal olika anledningar. Företag som är ”stuck in the middle” saknar marknadsandel, kapital och förmåga att kunna dra fördelar av någon av de överstående strategierna. Med detta följer nästan alltid låga vinster och låg lönsamhet. Då de inte är billigast på marknaden går storvolymkunder till företag med en kostnadsledarstrategi och då de inte har tillräckligt differentierade produkter förlorar de högmarginalkunder till företag med mer differentierade produkter.

För att komma ur den onda cirkel som det innebär att befinna sig ”stuck in the middle” krävs det att företaget tar beslut om att följa en av basstrategierna och sedan agera för att implementera den nya strategin. Dessa beslut kan ofta vara svåra då de ofta för med sig stora investeringar samt krav på förändringar i både organisation och ledning.

²² Ibid

²³ Ibid

3.1.5 Strategins påverkan på företaget

Då de olika strategierna skiljer sig ifrån varandra på många punkter påverkas också företagens organisation och resursbehov av vilken strategi det har valt. Nedan följer en tabell över vanliga konsekvenser av vald strategi. Utifrån denna framställning ska vi göra en tolkning av det informationsbehov som företag borde ha.

Basstrategi	Vanliga krav på kunnande och resurser	Vanliga organisatoriska krav
Kostnadsledare	Ihållande investering och tillgång till kapital Processtillverkningskunnande Intensiv tillverkningskontroll Produktionsanpassad produktutformning Lågkostnadskanaler för distribution	Noggrann kostnadskontroll Täta, detaljerade kontrollrapporter Klar organisation och ansvarsfördelning Belöningsystem baserade på strikt kvantitativa mål
Differentiering	Gediget marknadsföringskunnande Produkttillverkning Känsla för nyskapande Gediget kunnande inom grundforskning Företagsrykte om kvalitet eller teknologiskt ledarskap Lång tradition inom branschen eller unik kombination av kunnande inhämtat inom andra verksamhetsområden Bra samarbete med distributionskanaler	Stark samordning av FoU, produktutveckling och marknadsföring Subjektiva bedömnings- och belöningsystem i stället för kvantitativa Åtgärder för att locka kvalificerad arbetskraft, forskare och kreativa personer till företaget
Fokusering	Kombination av nämnda inriktningar med avseende på det valda segmentet	Kombination av nämnda inriktningar med avseende på det valda segmentet

Källa: Boken *Konkurrensstrategi* (1983) av Michael Porter

Porter nämner även andra faktorer som påverkar ett företag som följer någon av de generiska strategierna. Ett kostnadsledarföretag har oftast störst marknadsandel av företagen i en viss bransch. Detta för att kunna dra skalfördelar och göra effektiviseringsvinster av olika slag. Porter nämner att vissa företag tenderar att "köpa" marknadsandelar för att uppnå denna åtråvärda position.

Ett differentierat företag påverkas oftast av sin relation till kunderna. Detta innebär att ett företag som differentierat sig framgångsrikt har en värdekedja som utgår från kundernas värdekedjor. Att länka företagets värdekedjor gör att företaget under exempelvis produktutvecklingen utformar sina produkter så att de passar kundernas olika behov i deras tillverkningsprocesser. På så sätt får man en utomordentlig form av differentiering gentemot andra företag som inte kan tillgodose kundernas behov på samma långtgående sätt.

För båda strategierna är det också utomordentligt viktigt att bevaka både hur konkurrenternas positioner påverkar företaget och hur det egna företaget påverkar konkurrenterna.

3.2 Vår tolkning av företagens informationsbehov

Utifrån ovanstående figur har vi använt oss av de olika kraven på resurser och organisationen för att identifiera de, enligt oss, viktigaste frågorna som skapar ett informationsbehov. Här redovisar vi dem var för sig och listar det informationsbehov som föreligger såsom vi har tolkat det utifrån våra kunskaper.

3.2.1 Analys av informationsbehovet för differentierade företag

Gedigen kunskap om marknadsföring

Det är en hel del som företaget behöver information om i ett strategiskt perspektiv förutom kunskap om själva marknadsföringsprocessen. Först och främst krävs det en stor mängd information om hur de marknader som företaget verkar på ser ut. Detta innebär att företaget behöver kunskap om hur stor marknaden är och dess förväntade tillväxt. Det är också viktigt att förstå och kunna ta till sig de underliggande trenderna som påverkar efterfrågan på företagets produkter. Inte minst gäller det att förstå kundernas behov och preferenser, såväl i dagsläget som i framtiden.

För att lyckas med att tillfredsställa kundernas behov är det viktigt att man känner dessa och har information om dem. Därför blir det väldigt viktigt att försöka knyta långsiktiga relationer till kunderna. Långsiktiga serviceavtal och samarbete vid utveckling av kundernas business möjliggör ytterligare differentiering. De djupa relationerna ökar också tillgången till information om kunderna som i sin tur kan generera en positiv spiral med nya affärer med dessa kunder.

Sist men inte minst måste man också ha tillgång till information om sina konkurrenters position på marknaden och hur dessa antas reagera mot företagets strategiimplementering. Man måste även ha information som möjliggör motaktioner mot konkurrenternas drag på marknaden.

Produktutveckling

När det gäller viktig information i samband med produkttillverkning i ett differentierat företag är det kundernas behov som bör stå i fokus. Detta kräver att företaget klara införskaffa information om kundernas önskemål om teknologisk prestanda och design. Närheten är viktig då man på detta sätt kan vara lyhörd för kundernas särskilda önskemål, ännu viktigare blir detta om kunderna efterfrågar unika produkter som inte säljs till någon annan kund.

Ibland är det inte bara produkter som efterfrågas utan kompletta systemlösningar där specialdesignade produkter från företaget integreras med kundernas egna tillverkningskedja. Även i detta fall krävs tydliga specifikationer från kunderna, vilket företagen lättast får genom tätt samarbete.

Speciellt viktigt för ett differentierat företag att är deras satsning på forskning och utveckling är innovativ och fokuserad. För att få information om hur produkten ska utformas är det gynnsamt att samordna produktutvecklingen med försäljningen genom marknadsavdelningen för att på detta sätt kunna tillfredsställa kundernas behov på yppersta sätt.

Gediget kunnande inom grundforskning

Som vi nämnde ovan är ett differentierat företag i stort behov av information om hur de ska kunna tillfredsställa krävande kunders speciella behov av unika lösningar. För att de ska behålla denna möjlighet till avancerade lösningar är det viktigt att företagen har information om vad de kan idag och vad de måste vara kapabla att åstadkomma i framtiden. Ett sätt som företagen försöker tillfredsställa detta informationsbehov är bland annat genom att hålla sig uppdaterade om vetenskapliga landvinningar rörandes deras kärnkompetenser, här ingår också företagets egna strävan att leda utvecklingen.

Samarbete med aktörerna i distributionskanalerna.

De krav som de differentierade företagen bör ha på sina distributörer är att de kan leverera enligt de villkor som kunderna begär. Detta innebär att företagen måste veta hur deras kunder vill att leveranser ska genomföras, på vilka tider och på vilka platser. Information om hur köparen kommer att använda företagets produkter är avgörande för hur företagen ska välja att marknadsföra sina produkter. Företagen bör ha information om sina kunders värdekedjor för att på bästa sätt kunna erbjuda sina produkter på ett optimalt sätt, ett exempel på detta är *just in time*. Just att koppla sin egen värdekedja till kundernas är något som ytterligare kan differentiera ett företag och som kräver mycket information.

Information angående företagsrykte gällande kvalitet och teknologiskt ledarskap.

Företagen som eftersträvar differentieringsfördelar behöver information om hur de uppfattas, i förhållande till sina konkurrenter, av sin omvärld, främst för att veta i vilken utsträckning de har möjlighet att dels dra nytta av sin differentiering och dels för att kunna öka denna differentiering ytterligare.

Sammanfattning

Ett företag med differentieringsstrategi behöver främst information som rör de förhållanden på vilka de bygger sin differentiering, vilket gör att det kan skifta en del mellan olika företag och branscher. Om man bygger sin differentiering på image och prestigeladdat varumärke krävs det att man håller koll på trender och får information om vad kunderna uppfattar som exklusivt och unikt. Om man istället bygger sin differentieringsstrategi på överlägsen teknisk prestanda bör det logiskt bli så att företagets behov av information främst rör landvinningar inom teknikutveckling och produktinnovation. Rent generellt kan man dock säga att ett företag med differentieringsstrategi har behov av information som rör vissa områden.

Det är för det första väldigt viktigt att ha information om vilka ens kunder är och en god kännedom om vad deras behov är, eller i alla fall vilket behov de upplever, som de är beredda att betala för att tillfredsställa.

För det andra är det väldigt viktigt att ha information om vad konkurrenterna gör, vilka produkter de har och hur de försöker sälja sina produkter. Detta för att man inte ska bli förbisprungen av någon som bättre klarar tillfredsställa kundernas behov.

För det tredje så är produkttillverkningen och forskningen viktig för att företaget ska kunna ligga långt framme, vilket krävs om de ska kunna tjäna pengar på sin differentiering. Naturligtvis förhåller det sig så att de olika behoven av information hänger ihop och syftar till att tillfredställa kundernas behov och göra det bättre än konkurrenterna för att kunna bli framgångsrika. Detta ställer krav på information om hur konkurrenterna försöker positionera sig och om vilka produkter de tillhandahåller.

3.2.2 Analys av informationsbehov för kostnadsledarföretag

Noggrann kostnadskontroll

Kärnan i en kostnadsledarstrategi är förstås att hålla koll på företagets kostnader. Detta gäller inom alla delar av företaget. Därför krävs det att man har utvecklade formella kontrollsystem som förser cheferna med information om hur väl företagets olika delar klarar sina kostnadsmål. Viktiga element i en noggrann kostnadskontroll blir, för företagsledningen, att till exempel att hålla sig informerad om anläggningarnas driftkostnad, vilka köpare som är högvolymskunder, en effektiv och förhållandevis låg satsning på forskning och utveckling samt en sparsam användning av reklam. Det är även viktigt att företaget har en god framförhållning när det gäller att planera inköp vilket ställer höga krav på att företaget kan samla information som ligger till grund för bedömning av framtida efterfrågan.

Processtillverkningskunnande

För att hålla koll på kostnader krävs det att ett företag med kostnadsledarstrategi tillverkar sina produkter så billigt som möjligt. För detta krävs det att man har en produktionsutrustning och ett produktionskunnande som möjliggör ett optimalt utnyttjande av företagets resurser. Detta kräver i sin tur att företaget har en modern produktionsutrustning som tillåter låga produktionskostnader. Genom att tillämpa den information som företag löpande genererar vid produktionen har de större möjlighet att tillgodogöra sig effekterna av erfarenhetskurvan.

Ihållande investering i tillverkningsutrustning

Som nämnts ovan krävs det i ett kostnadsledarföretag att man har en modern produktionsutrustning. Med detta följer också att företaget tvingas investera kraftigt i just tillverkningsutrustning. Detta för att inte riskera att komma efter konkurrenter med modernare maskinpark. Behovet av att uppdatera sin utrustning ställer krav på att företagsledningen håller sig à jour med teknikutvecklingen på maskinsidan.

Tillgång till kapital

Att hålla sig uppdaterad om hur lånemarknaden förändras är en förutsättning för att säkerställa tillgången till billigt kapital, det vill säga låna pengar när återbetalningsräntan är låg. En annan aspekt på kapitaltillgångar är att möjligheten att förränta tidigare vinster på ett så gynnsamt sätt som möjligt. Båda dessa är sätt för företaget att optimera sin resursanvändning i ett långsiktigt perspektiv. Kan företaget hålla sig uppdaterat härom kan det medföra en kostnadsfördel gentemot sina konkurrenter.

Intensiv tillverkningskontroll

Det viktigaste för ledningen att hålla sig informerade om när det gäller tillverkningskontroll är att man använder de inputresurser som är billigast och att tillse att tillverkningsvolymerna kan hållas på en hög nivå. Detta dels för att dra nytta av stordriftsfördelar och dels för de fördelar

som erfarenheten bidrar med. Denna information genererar företagsledningen bland annat genom upprepade effektiviseringsprogram samt samordning av relaterade processer.

Produktionsanpassad produktutformning

För att uppnå optimal resursanvändning vid tillverkning är det viktigt att man utformar produkterna så att detta möjliggörs. Informationen som krävs vid designstadiet bör finnas hos de personer som är involverade vid själva tillverkningsprocessen. Ett exempel på detta är att man använder sig av personal från tillverkningslinjen redan vid produktutveckling. Genom att göra tillverkningsprocessen så simpel som möjligt kan företaget undvika att kostnaderna för både produktion och resursförbrukning. En smart design sparar helt enkelt inputfaktorer. Ett annat exempel på en sådan design kan vara att företaget söker information om hur de ska transportera sina varor och sedan tillverkar dem på ett vis som gör de enkla att transportera.

Lågkostnadskanaler för distribution

Det viktigaste är att företaget kan samla information om vilka aktörer som kan förflytta stora volymer varor till det lägsta priset. Tillgängligheten av lågprisdistributörer är intimt förknippad med företagets förmåga att attrahera storvolymkunder. Möjligheten att nå stora volymer kan också vara förknippat med de kanaler som företaget väljer att sälja sina varor genom och då är det speciellt viktigt att veta var dessa möjligheter finns.

Marknadsandel och prisbild

För ett företag med kostnadsledarstrategi är det ofta av yttersta vikt att man har en god bild av hur den marknad man verkar på ser ut. Detta eftersom det är en klar fördel för ett kostnadsledarföretag att vara marknadsledande och därmed sänka kostnader genom samordningsvinster och skalfördelar. En marknadsledare kan dra större nytta av dessa fördelar än vad mindre konkurrenter kan. Därför är det viktigt för en kostnadsledare att ha information om hur prisbilden ser ut på marknaden så att man kan hålla lägst pris och därmed behålla eller utöka sin marknadsandel.

Sammanfattning

För ett företag med en kostnadsledarstrategi är det givetvis viktigt att ha information om faktorer som påverkar kostnaden för produkterna. Detta kan vara att ha information om priser på de råvaror man använder sig av och hur dessa kan tänkas öka eller minska i framtiden. Det är också viktigt att man håller sig uppdaterad när det gäller utvecklingen av produktionsteknik för att kunna hålla fortsatt låga priser, annars kan man riskera att göra stora investeringar i teknik som snabbt blir omodern eller rent av oanvändbar. Det är förstås också viktigt att man håller sig à jour med vad som händer på konkurrentsidan, om det finns nya konkurrenter som kan hålla lägre priser än vad man själv kan.

3.3 Jennings och Lumpkin

Som vi tidigare har nämnt innebär de olika strategierna olika informationsbehov för företagen. I en vetenskaplig artikel av Jennings och Lumpkin fann vi en intressant angreppsvinkel på detta fenomen.²⁴ Artikeln behandlar hur chefer söker information i företagets omgivning och för att sedan använda denna för att skapa konkurrensfördelar.

Många tidigare studier har behandlat denna omvärldsbevakning. Dessa studier har främst fokuserat antingen på hur omvärldsbevakningen utförs eller på sambandet mellan omvärldsbevakning och olika variabler (t ex hierarkinivå, specialisering och chefers personlighet). Dock så är lite känt om relationen mellan strategi och omvärldsbevakning. Det är oklart om två företag i samma bransch som har olika konkurrensstrategier uppvisar samma eller olika beteende vid omvärldsbevakning. Flera studier har tidigare utförts i gränslandet till detta område, men endast en studie, utförd av Hambrick, har tidigare empiriskt testat förhållandet mellan chefers omvärldsbevakning och strategi. Den studien misslyckades dock med att finna samband. Hambrick använde Miles & Snows typologi (defenders, prospectors, analyzers och reactors) för att beskriva företagens strategi, medan Jennings och Lumpkin använder Porters generiska strategier.

Flera studier har visat att olika attribut skiljer en chef med differentieringsstrategi från en med kostnadsledarstrategi. Chefer med en differentieringsstrategi tenderar att ha större benägenhet för risktagande samt större tolerans för tvetydighet jämfört med chefer som har kostnadsledarstrategi. Chefer med olika strategi har olika uppfattning om vad som är viktigt. Mot denna bakgrund hävdar Jennings och Lumpkin att strategityp och bevakningsmekanismer är länkade då olika strategier antyder olika syn på omvärldsbevakning.

Jennings och Lumpkin tycker att sin studie är intressant av två anledningar. För det första är Porters teori om generiska strategier vitt accepterad av akademiker som det dominerande paradigmet i strategilitteraturen. Omvärldsbevakning beskrivs som en viktig process ur strategiskt perspektiv. Den kunskap som erhålls från omvärldsbevakning ligger till grund för beslut och handlingar. Därför skulle en förståelse av sambandet mellan omvärldsbevakning och dessa strategier i sig kunna tillföra värde både teoretiskt och praktiskt. För det andra har detta eventuella samband inte empiriskt fastslagits tidigare.

Syftet med Jennings och Lumpkins artikel är därmed att empiriskt avgöra förhållandet mellan omvärldsbevakning och typ av generisk affärsområdesstrategi.

Författarna utför en kvantitativ studie i sparbanksbranschen i Texas, USA, där de försöker finna statistiskt stöd för sina två hypoteser. Den första hypotesen är att organisationer med differentieringsstrategi engagerar sig i omvärldsbevakning som tillhandahåller information för att utvärdera möjligheter och kunders attityder. Hypotes två är att organisationer med kostnadsledarstrategi engagerar sig i omvärldsbevakning som tillhandahåller information för att utvärdera hot från konkurrenter och för att spåra deras policy och taktik.

²⁴Källa till resonemanget kommer ifrån Daniel F Jennings och James R Lumpkin, *Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis*, Journal of management 1992, vol 18 no 4.

Jennings & Lumpkin genomförde sin undersökning i två steg. I första steget identifierade en expertpanel vilken generisk strategi respektive företag hade. Expertpanelen bestod av fem akademiker som valts ut baserat på deras kunskap om sparbanksbranschen i Texas. Ett antal företag valdes slumpmässigt ut för att ingå i undersökningen. Steg två var att skicka ut frågeformulär. Dessa följdes upp med en telefonintervju. Författarna bockade av svaren på frågorna och respondenterna hade möjlighet att ställa frågor om oklarheter förelåg.

I sin undersökning får de stöd för båda sina hypoteser. Vi tänker använda oss utav denna undersökning då vi ska kontrollera om detta stämmer i de företag vi har undersökt. Samtidigt går vi ytterligare ett steg längre och undersöker inte bara om de företag som vi undersökt söker efter information om möjligheter utan även vilken annan information som cheferna är i behov av för att kunna utföra sitt arbete. Jennings och Lumpkins avslutar sin artikel med frågan: misslyckas differentierade företag med att identifiera hot från konkurrenter? Vi återkommer till denna fråga i vår analys.

4 EMPIRI OCH ANALYS

Utifrån tolkningen av informationsbehovet har vi tagit fram fyra frågor som vi tar med oss till denna empiriska del av vår uppsats, nämligen intervjuerna med nyckelpersonerna i våra fallföretag. Analysen jämför sedan den teoretiska och den empiriska delen. Frågorna vi ställer är följande:

1. *Vilka är Dina huvuduppgifter i företaget?*
2. *Hur skulle Du vilja beskriva Er strategi?*
3. *Givet Er strategi, vilken information anser Du Dig behöva för att göra ditt jobb?*
4. *Hur får Du denna information? Vem kommer informationen ifrån och hur är informationsinhämtningen organiserad?*

Vi har ställt fyra övergripande frågor under intervjuerna. Fråga tre är den mest centrala för vår frågeställning. Övriga tre frågor bidrar till att få en helhetsbild.

1. Vilka är dina huvuduppgifter i företaget?

Denna fråga ställdes för att försäkra oss om att vi intervjuat rätt personer och för att få inblick i om och i så fall hur de aktivt arbetar med strategier. Kort kan vi säga att det är fyra högt uppsatta chefer som har mycket ansvar och som gärna delegerar så mycket som möjligt. De vill ha en rak och tydlig kommunikation med andra. De reser alla mycket, 80-150 dagar/år, och de använder telefon och e-mail flitigt. Viktigast är dock att de aktivt arbetar med strategifrågor.²⁵

2. Hur skulle du vilja beskriva er strategi?

Vi vill med denna fråga få information som tillsammans med tryckt material så som årsredovisningar ger oss möjlighet att analysera företagens strategier. Nedan redovisas svaren från de chefer som vi intervjuat i respektive företag. Eftersom intervjuobjekten önskade vara anonyma benämner vi namnen på bolagen som företag 1, 2 och 3 och dessa beteckningar är konsistenta genom hela kapitlet, det vill säga att det som vi redovisar som företag 1 genomgående är detsamma.

Empiri företag 1

Företagets mål är lönsam tillväxt. Då branschen har en låg organisk tillväxt vill man vara en stor, ledande och global aktör där man hela tiden slår konkurrenterna. Strategin byggs upp nedifrån. Det finns alltid en produkt, en marknad, en konkurrent och ett pris och det är därifrån man bygger upp sin strategi. Då företaget ägnar sig åt business to business med professionella kunder i en hård bransch krävs ett högt teknikinnehåll och nästan alla produkter (ca 80 %) anpassas efter kundens specifikationer. Företaget fokuserar på hela värdekedjan och

²⁵ För utförligare redovisning av empiri för fråga 1 se bilaga 2

framgångsfaktorer är teknikinnehåll och effektivitet. Företaget vill hellre sälja komplexa produkter än att sälja stapelvaror.

Beträffande riskacceptans vid beslut där de ej har all tillgänglig information så finns risken både hos företaget och dess kunder, men det är svårt att säga något generellt om riskbenägenheten.

Detta företag tar sitt ägarförhållande som givet, alla vill ha avkastning på sina investeringar och villkoren för den publika miljön är givna för ett offentligt bolag och tycker man inte om det bör man vara ett privat bolag istället. Företaget vill på grund av den låga organiska tillväxten i branschen växa genom förvärv. Framför allt så vill de växa på ett sätt som gör att de får ett större fokus på sina produkter och sin marknad. Vikten av att företaget skaffar sig ett djup i sin produkt- och kompetensportfölj och inte bara en bredd betonades. Detta innebär att de inte vill vara splittrade i vad de gör, dock vill de växa både på sina existerande marknader och på, för dem nya, nischmarknader.

Eftersom olika ansvarsområden innehåller ganska skilda verksamheter så ser strategierna olika ut mellan de olika divisionerna. På vissa marknader konkurrerar de genom pris och på andra så gör de det genom ett väldigt djupt teknikinnehåll och kundanpassat produktsystem.

Företagets strategiplan revideras årligen, eller om det uppkommer något oförutsett, men de har som målsättning att hålla en strategisk horisont på tre år.

Som tidigare nämnts medför förutsättningarna på de olika marknaderna att konkurrenssituationen ser olika ut. Företaget kan stöta på konkurrens vid mer än ett tillfälle vid en transaktion. Det gäller först att vara bäst på att ta fram den produkt som kunden vill ha och sedan att tillverka den så billigt som möjligt. Därför försöker man skapa och bygga sådana system som gör att kunderna inte har något annat val än att beställa systemen från företaget ifråga.

Nyckelfaktorer för framtida framgång är global närvaro, främst eftersom kunderna kräver detta med hänsyn till långsiktiga relationer och serviceavtal, djup teknisk kompetens och kundanpassade lösningar.

Analys företag 1

Företaget medverkar ofta redan i planeringsfasen av olika projekt där sedan deras produkt står för problemlösningen. Vidare erbjuds efterservice och på så sätt kan de skapa ett högt kundvärde och långsiktiga relationer vilket bör leda till högre lojalitet och en ökad möjlighet till att göra en vinst. Vi anser att de har en differentieringsstrategi, främst genom sitt mål att hålla ett högt teknikinnehåll och att skapa ett högt kundvärde.

Empiri företag 2

Strategin går ut på att erbjuda kunder helhetslösningar som tillfredställer deras behov. Genom att sälja in sina produkter försöker de också skaffa sig en långsiktigt relation med kunden och därmed försäkra sig om löpande intäkter från service och leverans av förbrukningsmaterial. Affärsidén innebär in stor initial investering för kunden med kontrakt om framtida inköp av förbrukningsmaterial.

I konkurrensen med andra företag drar man fördel av de stora investeringarna och långa kontrakten vilka gör att man får ett tätt samarbete med kunderna. Inte allt för sällan hjälper man även kunderna att utveckla deras verksamhet och finna nya områden. Andra nyckelfaktorer för framgång som chefen anser att företaget har är stor forskning och utveckling, bra personal och rekryteringsprocesser.

Företaget blir ganska hårt ansatt av lågpriskonkurrenter men konkurrenterna försöker även att attackera dem med hjälp av teknisk innovation. Företaget betraktar sig dock som teknikledande. Trots att företaget ibland utsätts för priskonkurrens tar de "inga dåliga affärer". Många kunder och leverantörer har vuxit sig stora de senaste åren p.g.a. konsolidering vilket har ökat trycket på företaget från båda håll.

Företaget är privatägt vilket påverkar chefernas arbete på en hel del olika sätt. Först och främst upplever han att de kan jobba mycket mer långsiktigt än om det varit ett offentligt företag, man har inte samma kortsiktiga avkastningskrav. Detta får som följd att man kan vara mycket långsiktigare när man etablerar sig på en marknad, det har hänt att vissa länder varit olönsamma i ett stort antal år. Man slipper även att arbeta mot aktiemarknaden vilket kan kräva mycket energi och tid.

Analys företag 2

Företaget är den enda aktören inom sin bransch som kan leverera en sammansättning av avancerade system och tjänster. Det uppnår de genom att arbeta för och tillsammans med kunden. För att klara detta behöver de arbeta mycket med forskning och utveckling. De måste skaffa en god förståelse för kundernas behov samt ha ett gott samarbete med underleverantörer. Då företaget erbjuder kunden helhetslösningar tillsammans med service och hjälp med utveckling av kundens verksamhet bygger de upp långsiktiga kundrelationer. Att de utöver detta även månar om sitt starka varumärke tyder enligt oss på en differentieringsstrategi.

Empiri företag 3

Företaget har lagt om sin strategi från att växa genom förvärv till organisk tillväxt. Man har idag mer fokus på lönsamhet än på omsättning.

Man är fullständigt vertikalt integrerade med allt från produktutveckling till efterservice och har bara en riktig konkurrent som erbjuder samma produktkedja. Alla de andra konkurrenterna erbjuder bara delar av det som detta företag gör. Att kunna tillhandahålla hela produktkedjan är en konkurrensfördel.

Man har globaliserat produktion, logistik och distribution, men centraliserat hela supplykedjan och dess management till varje enskilt affärsområde. På så sätt har varje affärsområde alla bitarna som behövs för att det självständigt skall kunna vara tillverkare åt hela världsmarknaden. Globalt gör detta att man har närvaro och kan erbjuda produkter och service och är inte landsberoende.

Företaget satsar mycket på forskning och utveckling. De vill vara först på marknaden för att på så sätt kunna ta ut ett högre pris som ger högre marginaler. Traditionellt så har de haft ett försprång på 10-15 år gentemot sina konkurrenter. Dagens produkter skyddas ganska bra av patent men efterhand som tekniken har blivit mera spridd tvingas alla företag till att producera

större volymer. I det här företaget har detta medfört att man på färre platser producerar allt mer vilket sedan distribueras till hela jorden.

Produkterna som erbjuds runt om i världen är ganska lika. Vad som däremot ska säljas på en marknad bestäms till stor del av det politiska systemet som råder i det enskilda landet.

Av tradition har man ett fåtal större ägare och slipper därmed pressen att tänka kortsiktigt. Även om strategiska planer skissas upp på 5 år sikt, sysslar man mycket med projekt som har en betydligt längre tidshorisont. Strategiplanerna revideras löpande.

Företaget drivs av en skandinavisk kultur, delegering och ansvarstagande. Vill man göra något utöver budgeten eller de ekonomiska ramarna får man gå högre upp i koncernen för godkännande. I en investeringssituation är riskacceptansen hög. Det är ok att ha gjort investeringar, även om dessa blev misslyckade, om man gjorde det "by the book". Det viktigaste är att man lär sig av sina misstag.

Analys företag 3

Företagets egna nyckelord är kundvärde, erbjuda unika produkter och tjänster, innovation, teknologi samt att genom produktutveckling hitta nya marknader. För företagets affärsområden anser vi att samtliga har mer differentieringsstrategi än kostnadsledarstrategi då teknologi är honnörsordet och orden unik och kundvärde är återkommande. Företaget skriver själva i sin årsredovisning under avsnittet "Strategi" att de skall ytterligare differentiera sig från konkurrenterna.

Sammanfattning fråga 2

Gemensamt för de tre företagen är att de alla gör affärer *business to business* vilket kan påverka företagens förmåga att konkurrera eftersom kunderna kan anses vara mer erfarna och har tillgång till en större informationsvolym. Kunderna är alltså professionella företag och inte privatpersoner eller slutkonsumenter, även om produkterna till slut kommer dem till del. Samtliga företags produkter har ett högt teknologiskt innehåll.

Alla de tre företagen vill växa, men på olika sätt. Ett vill växa genom förvärv och de två andra organiskt. De tre företagen konkurrerar dock med mer eller mindre exakt samma medel fastän de befinner sig inom helt olika branscher. De vill alla erbjuda unika helhetslösningar för kunden där både service och utvecklingshjälp erbjuds. De har olika ägarförhållanden, vilket kan påverka strategin då det påverkar agerandet på kort och lång sikt.

3. Givet er strategi, vilken information anser du dig behöva för att göra ditt jobb?

Denna fråga är den mest centrala för vår uppsats och dess syfte. Utifrån analysen av svaren på denna fråga kommer vi att dra de viktigaste slutsatserna av vår undersökning. Här följer en redovisning och en analys av chefernas upplevda informationsbehov i de olika fallföretagen.

Empiri företag 1

För att växa använder sig företaget av en förvärvsstrategi, då det råder låg organisk tillväxt i hela branschen. Detta ger att man ägnar mycket tid till att söka efter direkta konkurrenter och efter möjliga förvärv. Information som rör förvärv och nya affärsmöjligheter är väldigt viktig. Detta informationsbehov utgörs vidare av information om marknadens potentiella storlek, både nu och i framtiden, hur stort trycket är från substitut och hur kundbasen ser ut. Man ställer sig frågor såsom: Var finns det god business? Finns där en eftermarknad för service?

Information som rör förvärv behövs från operativa chefer och från en intelligenceavdelning.²⁶ Den sistnämnda har fått allt större betydelse och är relativt ny. Vid förvärv säger man vidare att man, som enskild chef, har en tendens att överskatta möjligheterna och underskatta hoten, detta inträffar troligen p.g.a. att de blir alltför exalterade inför en ny affär. Därför är det viktigt att chefen i sin omgivning har folk som denne litar på, som kan säga stopp när det går för fort. Vid "scanning" av omvärlden tilldelar man både hot och möjligheter lika stor betydelse.²⁷

Då produkterna i väldigt stor utsträckning är kundanpassade blir en god kundkänedom och gott samarbete med kunderna några av nyckelfaktorerna för att kunna konkurrera på ett framgångsrikt sätt. För att få fram informationen om kunderna använder man sig av en marknadsavdelning där säljarna bidrar med information eftersom dessa aktivt arbetar med och för kunden i sitt dagliga arbete. Hos de största kunderna har man även säljare som arbetar "in house" och dessa bidrar även de med information.

Vid styrning och övervakning av den löpande verksamheten behöver chefen information från underställda chefer och kollegor, för att kunna "kolla av" att allt stämmer och går enligt de strategiska planer som ställts upp. Denna information fås via en månatlig finansiell rapportering, utav formell karaktär, som innehåller beskrivning över hur verksamheten fungerar samt hur det finansiella läget ser ut. Rapportens utformning liknar ett balanserat styrkort och innehåller utöver siffrorna även en skriftlig kommentar om läget i stort från den berörda chefen.

Företaget har gjort ett medvetet val när de bestämde sig för hur de skulle utforma organisationen på sin forsknings- och utvecklingsavdelning. Istället för att ha en central funktion för detta ända mål så har de valt att placera en avdelning inom varje del av sitt område. Anledningen till detta, är enligt chefen, att de kommer närmare sin verksamhet men att de naturligtvis koordinerar sina insatser med varandra för att inte "uppfinna hjulet på nytt".

Enligt denna chef så är det viktigaste att relationen mellan cheferna är god för att underlätta den informella kommunikationen. Med en öppen kultur kan frågor regelbundet diskuteras över telefon istället för på formella möten, något som även minskar resdagar eftersom de är så geografiskt spridda. Formella ledningsmöten har avskaffats och stora delar av den formella kontakten har blivit en del av den informella.

²⁶ Koncernen har en central avdelning, som kan liknas med en underrättelsetjänst

²⁷ Med scanning avser vi en regelbunden omvärldsbevakning

Chefen vill gärna kunna delegera så mycket ansvar som är möjligt ansvar till underliggande chefer, vilket ställer krav på att de cheferna känner till och förstår strategin, vilket i sin tur enligt intervjuobjektet kräver en rak och ärlig kommunikation. Och en sådan kommunikation kan bara uppnås om relationen kollegorna sinsemellan är bra.

Analys företag 1

En av de viktigaste formerna av information som cheferna i våra fallföretag nämner är den information som de behöver för att tillfredsställa befintliga kunder och för att i framtiden kunna finna nya kunder som ger företaget en god lönsamhet. Därför lägger de stor vikt vid att samla in information om vilka behov som kunderna har. För att kunna finna denna information har de organiserat sig på ett sätt som möjliggör närhet till kunden, både genom en aktiv marknadsavdelning och genom sin globala närvaro. Som ett exempel på sin strävan efter global täckning flyttade företag 1 en divisionsledning till Asien. Detta medförde även att företaget bildade ett nätverk på denna marknad vilket i sin förlängning tillfredställde en del av sitt informationsbehov, främst genom möjligheten att bättre uppfatta trender och uppskatta den lokala efterfrågan.

När det gäller information som rör företagets produkter är det viktigt, för ett företag med en differentieringsstrategi, att de har tillgång till information som berättar vad kunderna är ute efter och vad som händer inom utvecklingsområdet så att företaget kan bibehålla positionen som teknikmässigt ledande. Företag 1 gör detta genom en samordnad koncernfunktion för forskning och utveckling. Eftersom själva utvecklingen av produkter äger rum på olika håll inom företaget är den interna informationsspridningen viktig för att förhindra att ineffektiv fördelning av forskningsresurser äger rum. Även här är informationen om kunderna central eftersom de flesta av företagets produkter tillverkas för ett speciellt syfte för en unik kund. Detta ställer i sin tur krav på att företaget kan tillgodogöra sig informationen om kundens specifikationer på ett korrekt sätt, vilket företaget bland annat försäkras om genom sin medverkan i framtagningen av dessa specifikationer.

För att uppnå och bevara positionen som den aktör med det ledande teknikinnehållet säger Porter att det är viktigt med ett gediget kunnande inom grundforskning och information om viktiga framsteg inom denna. Det gedigna kunnandet inom företagets gebit är ett krav för att kunna bygga ett starkt varumärke och för att kunna uppnå ett rykte på marknaden som teknologiskt ledande. Företagets goda renommé kan därefter ha positiva effekter på möjligheten att erövra nya kunder.

Ett direkt exempel på företagets ambitioner i frågan är att vissa platser i styrelsen besitts av personer med expertkompetens inom skilda områden, bland annat har de en professor från en teknisk högskola. Naturligtvis är det även viktigt att även den övriga personalen inom företaget innehar rätt kompetens, vilket kräver att företaget har en fungerande personalpolicy. Detta säkerställer företag 1 genom att kontinuerligt söka efter information om var rätt kompetens finns. För att sälla agnarna från vetet använder företaget sig av ett internt karriärprogram där personer som bedöms som potentiella ledare hamnar i rätt fälla. Vid rekrytering till högre positioner använder företaget sig av den så kallade Farfarsprincipen för att säkerställa att personen långsiktigt passar in.

Vi hittar inte många tecken på att företagets informationsbehov skulle ha drag åt de behov som vi tolkat utifrån en kostnadsledarstrategi. Ett av de få skulle kunna vara den formella månadsrapporten som innehåller delar av den strikta kostnadskontrollen som är viktig för ett företag med en kostnadsledarstrategi. Denna rapport innehåller dock mer än bara siffror som rör kostnader, den innehåller även de mindre bolagens marknadsprognoser. Detta är naturligtvis viktigt för ett företag oavsett vilken strategi de brukar.

Gemensamt för alla de nya områden som företag 1 väljer att satsa på är att de antingen ska kunna bli marknadsledare eller åtminstone vara bland de tre främsta aktörerna. Företaget gör detta för att kunna uppnå en "kritisk massa", det vill säga kunna konkurrera även då det föreligger viss prispress vid större affärer. Naturligtvis gynnar det även företagets rykte om de är kända för att vara kompetenta även då det handlar om stora affärer. Därför är det viktigt att ha information om hur marknaden är strukturerad och vilka möjligheter det finns att uppnå ledande positioner.

Vid beaktning av de ovanstående styckena måste man även tänka på hur konkurrenssituationen ser ut. Information om konkurrenternas agerande och positioner inom marknadsföring och produktutveckling är viktigt för att kunna bevara sin differentiering och för att hitta nya vägar att ytterligare förstärka denna. De främsta kanalerna för information om konkurrenterna i företag 1 är deras marknadsavdelning och från de olika bolagen i företaget.

Empiri företag 2

Detta företag vill växa organiskt, dvs. genom att verksamheten utvecklas och blir större, och inte genom förvärv. Därför koncentrerar de, till skillnad från företag 1, all kraft på att "scanna" efter nya affärsmöjligheter inom de redan befintliga verksamhetsområdena. Liksom företag 1 anser man att all sorts information är relevant vid bedömandet av en potentiell marknad och därför tilldelar man hot och möjligheter samma tyngd vid beslutsfattande.

Detta företag konkurrerar till viss del med pris men till större del med teknikinnehåll och tekniska lösningar som är utvecklade för den specifika kunden. Därför lägger företaget ner stora resurser på att utveckla sina produkter och att framställa nya. Därför är bra kundkännedom ett måste för att företaget ska kunna uppfylla de specifikationer på produkten som ställs av kunden. Denna fås löpande genom det djupgående samarbete som företaget har med kunden vid varje affär.

För att samla information om vilka idéer som finns inom företaget använder man sig av ett idea management program. Har man nya idéer ska man i första hand gå till sin närmsta chef. Går inte det kan man gå till idea management programmet där man får skriva ner sin idé som sedan bedöms av en neutral part.²⁸

Företaget betjänar marknader över hela världen av skiftande storlek. Egentligen anser de att "ingen kund är för liten" då små kunder har potential att växa men de är noga att inte få dåliga kunder som kan svärta ner varumärket. För att bedöma marknader i allmänhet tittar de på storlek, tillväxtpotential och konkurrenssituation. Det är dock alltid en viss osäkerhet inblandad.

²⁸ Jämför Starkey, *How Organizations Learn*, kap 1,8 och 9

För överblick av arbetet vill chefen ha tillgång till information om vad konkurrenterna har för sig, om produkternas lönsamhet, och om nya trender på marknaden både på kort och på lång sikt. För att få denna information använder man sig av ett balanserat styrkort. Styrkortet innehåller information om antal sålda varor, olika finansiella mått, och även mjuka mått såsom kundtillfredsställelse.

Man har även en intelligenceavdelning som håller koll på konkurrenter genom att bland annat undersöka offentligt material såsom årsredovisningar och konkurrenternas hemsidor. Även fast man använder sig av dessa mer formella former av kontroll så verkar, liksom för företag 1, vikten av en väl fungerande informell kommunikation vara större. Själva hävdar man att företagets kultur förespråkar informell kommunikation, vilket skall underlätta för alla, då både denna chef och många av dennes kollegor reser frekvent.

Detta företag har en låg omsättning av lägre chefer, något som uppfattas som bra. Detta eftersom det från chefens sida innebär att han har haft tid på sig att hinna lära känna sin kollega bra och att han därför också kan lita på honom. På så sätt kan chefen ytterligare använda sig av mer informell kommunikation och på så sätt arbeta på ett mer effektivt sätt. Vidare anser man sig snarare ha ett problem med för mycket information än för lite. Mycket av informationen som erhålls skulle behöva sällas. Ämnet har varit uppe för diskussion men inga beslut har tagits angående problemet.

Analys företag 2

Företag 2 behöver information om sina kunder som rör ett par olika områden. Då deras produkter ofta är tänkta att integreras med delar i kundernas produktion till system krävs det givetvis att man har ett tätt samarbete med sina kunder. Man har därför ett stort antal marknadsbolag i över hela världen och därför alltid nära till kunderna. Marknadsbolagen används också för att ge cheferna information om kortsiktiga förändringar på marknaderna. För att uppfatta mer långsiktiga trender och att förutse olika marknaders potential har de dock en särskild enhet på koncernnivå.

När det gäller nya kunder anser de sig behöva information om deras finansiella situation och deras produkters potential. Detta för att de vill ha långsiktiga kontrakt med sina kunder och därmed är beroende av att kundernas affärer ska lyckas väl. De är dessutom rädda för att skada sitt varumärke genom att sälja sina produkter till mer tvivelaktiga kunder.

När det gäller företagets produkter tycker de att det är väldigt viktigt med forskning- och utveckling då de anser sig vara tekniskt ledande inom sin bransch. När man utvecklar nya produkter samarbetar man ofta med de lokala marknadsbolagen på de marknader där produkten ska säljas. Nya produkter måste dock vara lönsamma, därför använder man sig av R&D-investigations som består av personal både från marknadsbolag och från mer centrala koncernenheter. Dessa undersökningar uppskattar break-even och framtida potential. För att kunna ha ett hållbart tekniskt försprång anser Porter att man måste utveckla sitt kunnande inom sitt verksamhetsområde.

För att knyta ihop kunder, produkter och personal använder man sig av ett balanserat styrkort. Detta styrkort ger ledningen information om vad som händer i organisationen, måtten är av både hård och mjuk karaktär. Exempel på hårda är produktionsmått och finansiella mått,

bland annat vinster och kostnader. Bland de mjuka kan personal- och kundtillfredsställelse nämnas. Just de mjuka måtten är av den karaktär som Porter nämner i figuren i kapitel 3.1.5.

Liksom företag 1 anser företag 2 att det är viktigt att hålla sig informerad om vad konkurrenterna gör, annars kan de lätt förlora sin ledande ställning inom branschen. Därför har man en intelligenceavdelning som regelbundet förser cheferna med information om konkurrenterna, oftast hämtad ur årsredovisningar eller från konkurrenternas hemsidor. Information om konkurrenterna är särskilt viktig vid nyetableringar eftersom man då alltid gör en analys av konkurrenssituationen. Man håller inte bara koll på sina direkta konkurrenter utan även andra företag i liknande branscher eftersom man upplever att risken för att förlora marknadsandelar till substitut som allvarlig.

Detta företag söker i huvudsak efter information för att växa inom de redan befintliga verksamhetsområdena, då detta är deras strategi. Likt företag 1 så tillskriver de hot och möjligheter samma tyngd vid såväl beslutsfattande som vid omvärldsbevakning.

Empiri företag 3

Företaget har tidigare haft en förvävsstrategi för att få företaget att växa men har nu bestämt sig för att renodla sin verksamhet, uppnå inre effektivitet och att växa organiskt. Detta gör att man, likt företag 2, snarare har ett behov av att "scanna" efter information inom den befintliga verksamheten, än att söka efter nya områden eller nya sätt att göra affärer på.

För att få tag på information om omvärlden så använder man sig av en marknadsinformationsavdelning som samlar in uppgifter om marknader, konkurrenter, trender, siffror, produkter, och sammanställer analyser om vad som händer i just deras omgivning. Och liksom för de andra företagen anser man sig vara i behov av alla sorters kunskap om omvärlden och kan därför inte heller värdera begreppen hot och möjligheter, annorlunda än vad de andra företagen har gjort.

Vidare har företaget en konstruktion som hjälper till att samla viktig information. Det är vertikalt integrerat, med flera affärsområden länkade i varandra. Detta ger dem bra och precis information och feedback från alla delmarknader, och utgör en tydlig konkurrensfördel gentemot konkurrenterna.

Man sätter upp ramar för verksamhetsåret i form av budgetar, och använder sig då inte av t.ex. balanserat styrkort såsom de andra två företagen gjort. I och med detta går miste om information som man annars kunde ha fått genom ett dylikt.

Eftersom strategin är att växa organiskt blir både information som rör förbättring av den löpande verksamheten, samt utvecklingen av konkurrensstrategierna viktig. På så sätt utgörs informationsbehovet av kunskap om vad som händer i varje affärsområde. Genom den vertikala integration som vi tidigare nämnt har man en bra källa till en god kundkänedom, samt till information i form av exempelvis finansiell data. Bra kundkänedom samt det teknologiska kunnandet är central information för utvecklandet av företagets produkter. Sammanfattat behöver chefen information om i vilken riktning tekniken och forskningen utvecklas, och om huruvida produkten fortfarande är lönsam, samt om den uppskattas av kunderna.

Informationen fås till stor del genom rapporter av olika slag men mer och mer genom informella möten mellan chefen och hans underställda chefer och kollegor. Man har liksom hos de andra företagen genomgått en förändring mot större andel informella kontakter i det dagliga arbetet. Man anser att informationsbehovet är tillgodosett och att företaget klarar av att samla all nödvändig information. Det är snarare en fråga om att de får för mycket information. De tycker sig vara i behov av att kunna sortera bättre för att få relevant information.

Analys företag 3

Detta företag har genom sin verksamhet två olika slags kunder, dels de som köper delar och färdiga system och dels de som nyttjar produkterna i företagets egen regi, vilka vi kallar slutkonsumenter här. Detta medför att företag 3 har ett informationsbehov som ställer höga krav på företagets förmåga att sammanställa efterfrågeanalyser. Företaget har en marknadsavdelning som sköter informationsbehandlingen och genom sitt system med fullständig integrering vertikalt har de en fördel när det gäller informationstransporterna bakåt i företaget. Systemet, med enheter som sköter kontakten med slutkonsumenterna, gör att företaget naturligt har en förmåga att snabbt uppfatta trender och möjliggör för företaget att vara nära den marknad som de befinner sig på.

Eftersom teknikinnehållet i de produkter och tjänster som företaget konkurrerar med är högt måste de vara lyhörda inför förändringar i efterfrågan, vilket medför att de måste ha omfattande information om nuläget för att de ska kunna föreställa sig vilket behov av produkter som kommer att krävas av företaget i framtiden. Chefen för företag 3 sa i intervjun att det ofta är företaget och dess konkurrenter som driver utvecklingen framåt och att det viktigaste var att färdigställa en produkt före sina konkurrenter eftersom patentskydden i företag 3:s verksamhetsområde är ganska starka. Att först färdigställa en produkt kräver även omfattande information om var i företaget som forskningskompetens finns och om vilket teknikinnehåll som kunderna förväntar sig.

När vi i tidigare kapitel spaltade upp det informationsbehov som företag och dess chefer logiskt bör ha enligt Porter så skiljde vi mellan kunnande om marknadsföring och kunnande om produktutveckling även om de två båda syftar till att tillfredsställa kunden. I företag 3 är det främst information kring det som Porter kallar produktutveckling som vi tror att företaget är i behov av. Detta innebär dock inte att informationen om kunderna och marknaden skulle vara mindre viktig utan bara att vi anser att informationen om dessa även är viktig att beakta vid en analys om vilket informationsbehov som finns vid produkttillverkningen. De viktigaste sakerna att samla information om blir kunder, marknad, utveckling, forskning och företagets innovationsförmåga.

Just det gedigna kunnandet inom grundforskningen är något som företag 3 kan stoltsera med. Det har givit dem ett starkt rykte som teknologiskt ledande på den globala marknaden vilket ger ytterligare möjligheter att locka till sig och rekrytera kvalificerad arbetskraft som ger ytterligare kompetens till forskningen.

En direkt följd av att företag 3 har ändrat sin tillväxtstrategi under den senare delen av nittiotalet är att de nu anser sig vara i stort behov information som rör den interna aspekten av företaget. Tidigare var information om möjligheter till nya förvärv viktig men nu är det viktigare att fokusera på de delar av sin verksamhet som effektivitetsförbättringar kan åstadkommas även om marknadsandelen är en aspekt som inte får negligeras. Precis som innan omfattar det hela företagets värdekedja, allt ifrån utvecklingen av nya produkter till kontakten med kunderna.

Liksom företag 2 vill de växa organiskt. Strategin ger att omvärldsanalysen främst behandlar de marknader de agerar på. Information omfattar konkurrenter, trender och om hur företagets produkter uppfattas av kunderna. För att få information om produkter drar man nytta av att företaget är vertikalt integrerat. Organisationens struktur tillåter feedback i alla led ut till kunderna, något som är viktigt då produkterna är anpassade efter kundernas komplexa behov. Inte heller detta företag skiljer på betydelsen av information om hot och möjligheter. De har till skillnad mot de två andra företagen inget rapportsystem som påminner om ett balanserat styrkort och går därmed miste om möjligheten att på detta sätt styra informationen. Kostnadskontrollen sköts via budgetuppföljningen.

Sammanfattande analys för fråga 3

Alla våra tre företag tillskriver information om hot och möjligheter lika värde. En anledning till att företagen har svårt att åtskilja värdet av information om hot och möjligheter är att de vill ha all relevant information som rör en marknad. Där ingår både hot och möjligheter. Ett av företagen betonar dock risken med att överskatta möjligheter och underskatta hot vid förvärv. Detta för tankarna tillbaka till Jennings och Lumpkins undersökning.

De avslutar, som vi tidigare nämnt, sin artikel med att fråga sig om differentierade företag misslyckas med att identifiera hot från konkurrenter. Då vi i vår undersökning funnit att man tillskriver hot och möjligheter samma värde, vill vi påstå att så inte nödvändigtvis behöver vara fallet. Frågan som Jennings och Lumpkin ställer i slutet av artikeln var ett direkt resultat av utgången på deras undersökning där de fann att differentierade företag i huvudsak söker information om möjligheter och kostnadsledande företag om hot. Vår undersökning gav dock inte samma resultat och vi håller därför inte med Jennings och Lumpkins i deras slutsats.

En förklaring till skillnaden mellan våra undersökningar kan vara att våra fallföretags kunder är professionella, färre och större, samt kan antas vara mer rationella och besitta mer information än de privatkunder som Jennings och Lumpkins företag arbetat med. Effekten av detta kan tänkas vara att de prispressar som våra företag upplevt bidragit till att de sökt information om hot i större utsträckning än vad differentierade företag bör göra enligt Jennings & Lumpkin.

För samtliga företag anser vi att strategin har inverkan på det informationsbehov de upplever. Strategin är viktig och alla företagen har utformat sina system så att de får den information de vill ha och som ligger i linje med strategin. Företagen verkar vara medvetna om vilken information de behöver givet sin strategi. Exempelvis så är en eftermarknad med servicetjänster ett vanligt inslag i en differentieringsstrategi för att öka värdet för kunden. Ofta binds kunderna upp långsiktigt genom serviceavtal, vilket ger en djupare relation mellan företaget och kunden. Därför blir information om möjligheter till eftermarknad viktigt vid analyserandet av en marknad.

Vi har, liksom tidigare forskning, sett att chefer är selektiva människor och att strategin därmed styr vad de tycker är viktigt. Därmed påverkas de också av sådant som inte klassificeras som konkurrensstrategi. T.ex. en förvärvsstrategi ger att chefen tycker information som rör förvärv är intressant. Om strategin är att växa organiskt tycker inte chefen att informationen om förvärv är lika intressant. Det finns alltså andra saker än konkurrensstrategin som inverkar på vilken information som chefen anser sig i behov av *och hur denna samlas in*. Konkurrensstrategi och tillväxtstrategi kan gå in i varandra, till exempel företag som köper upp en besvärande konkurrent.

Samtliga företag samarbetar med kunden vid utveckling av produkter. Detta är något som ett företag med en kostnadsledarstrategi knappast skulle bemöda sig att göra. De skulle heller inte vara lika intresserade av djupa, långsiktiga kundrelationer eller eftermarknader. Vi anser att företagen uppträder som de enligt Porters teori logiskt bör göra när ett företag har en differentieringsstrategi.

Även om företagen också samlar in information som skulle kunna beteckna ett kostnadsledarföretag så har ingen av dem nämnt denna information som den viktigaste. Även om företagen eftersträvar en ren differentiering gentemot sina konkurrenter så är de medvetna om att varje marknad har ett högsta pris, vilket sätter en viss begränsning på den differentieringspremie som de har möjlighet att tjäna.

Samtidigt som företagen försöker maximera sin vinst är de medvetna om vilka produkter detta är möjligt för och de försöker att inte satsa på produkter där priset är den främsta konkurrensfaktorn. Detta medför dock inte att de aldrig skulle bli utsatta för konkurrens från företag som konkurrerar just på detta sätt, något som vi tror medför att de är i behov av information om den allmänna prisbilden på marknaden. Detta är vanligast på marknader där skillnaderna mellan varorna från företag med olika strategier tenderar att vara låg. Då måste företagen antingen försöka stärka sin differentiering eller övergå till att konkurrera om köparna genom priset. Detta är något som vi ser kan bli ett problem för främst företag 2 och de menar själv att denna prispress till stor del beror på konsolidering bland leverantörer och kunder samt ökad globalisering och minskning av handelsbarriärer.²⁹ Vi har fått bilden att de andra två företagen har en långsiktig plan för att bekämpa just denna tendens och att de gör det på ett framgångsrikt sätt.

En signifikant likhet mellan de tre fallföretagen är deras strävan efter att uppnå ledande marknadsandelar inom de branscher de verkar. Att uppnå störst marknadsandel är enligt Porter en vanlig strategi hos kostnadsledarföretag. En möjlig förklaring till denna strävan kan vara att företagen vill få tillgång till kostnadsreduceringar och därmed bättre kunna möta den allt hårdare konkurrens som behandlas i ovanstående stycken. Detta menar dock Porter vara signifikant för ett företag med en kostnadsledarstrategi, en hög marknadsandel är dock alltid gynnsam för företagen då de oftast ger skalfördelar vid produktion.

²⁹ Uttalande från Informationschef i det aktuella företaget.

4 Hur får du denna information? Vem kommer informationen ifrån och hur är informationsinhämtningen organiserad?

För att förstå företagets informationsbehov bättre ville vi även ha en beskrivning av källorna till informationen. Nedan redovisas de funktioner och källor som cheferna på respektive företag använder för att inskaffa den information som de tidigare gjort gällande är viktig. Vi anser att denna fråga ter sig logiskt som följdfråga.

Empiri företag 1

- Träffar chefer och kunder för att snappa upp information, omfattande informella kontakter
- Intelligenceavdelningen är en central resurs som samlar information och sammanställer denna för den funktion i företaget som efterfrågat informationen.
- Säljare "in house" hos kunderna ger en bra feedback. Företaget kopplar samman kundernas system med företagets egna system så att de får en bra interaktion. Information om kunder fås även via marknadsavdelningen.
- Styrelsen agerar som support för ledningen och som en informationskälla. Styrelsens övergripande frågor är strategi och målformulering.
- Förvärvsinformation fås från operativa chefer och från en intelligenceavdelning.
- Formell månadsrapportering från varje bolags finanschef.
- Formella träffar varje kvartal med varje underchef.
- Team bestående av bland annat personal från finans, juridik och Human Resource sköter information rörande förvärv.

Empiri företag 2

- Denna chef får information uppifrån sina chefer och av kollegor, då många reser mycket kommer det mycket information från många håll. Man kan också säga att den största delen av kommunikation och informationsspridning sker genom väldigt informella kanaler. Detta beror på kulturen som förespråkar informella relationer, vilket till viss del hänger kvar sen grundarna.
- Marknadsbolagen fungerar som känselspröt som upptäcker trender på marknaderna. Dessa är dock trender på kort sikt.
- För trender på lång sikt använder de sig av en *Strategic Business Development* enhet.
- Man har en intelligenceavdelning som håller koll på konkurrenterna
- När det gäller nya idéer ska man i första hand gå till sin närmsta chef, går inte det kan man gå till ett *idea management* program där man får skriva ner sin idé som sedan bedöms av en neutral part, har lite förenklat funktionen som en förslagslåda.
- Man använder sig av ett intranät för att sprida information inom koncernen, men det är väldigt informellt på företaget. Man är fri att söka information av vem man vill, antingen via e-mail, telefon eller fysiskt samtal. Vid ordergivning ska man dock följa linjen.

Empiri företag 3

- Koncernledningen har ett formellt möte varje kvartal
- Utöver det har man video/telefonkonferens varje månad.
- Lokala ledningsgrupper träffas formellt varje månad men eftersom de till största del sitter på samma ställe så träffas de även informellt hela tiden, springer till exempel på varandra i korridoren.

- Marknadsinformationsavdelningen, samlar in information om marknader, konkurrenter, trender, siffror och produkter och analyserar vad som händer i omvärlden. Förutom den löpande informationen från landscheferna så presenteras årligen en rapport.
- För att sprida information i organisationen använder man sig av intranät med både globala och lokala sidor.
- Utöver intranätet finns de lokala informationskontoren som fungerar både som spridare av koncerninformation och lokal information. Dessa kontor fyller också funktionen som en lokal förslagslåda, och de sprider informationen uppåt i koncernen.
- Verksamheten verkar drivas informellt, uppmuntrar tvärvetenskapligt informationsutbyte, ex med försäljningsavdelningen. Chefen för detta företag tog upp ett exempel där han berättade att det formella tillvägagångssättet hade varit ett telefonsamtal till USA. Det sättet var onödigt när det egentligen räckte att gå två dörrar ner i korridoren för att få sitt ärende uträttat. Där satt en kollega som satt inne med samma kunskap eller information. De informella vägarna ansågs dock ha nackdelar. En effekt har bland annat varit att tillströmningen av e-mail har ökat avsevärt, vilket lett till att man har diskuterat införandet av en policy för att begränsa dessa.

Analys fråga 4

Alla de tre företagen har organiserat sin informationsinhämtning genom en kombination av formella och informella källor. Som utgångspunkt har de formella inslag som exempelvis regelbundna möten chefer emellan, månatlig rapportering och i två av företagen använder man sig även av ett balanserat styrkort. Vi har sett trenden hos alla tre företag att de mer och mer använder sig av informell kommunikation istället för som tidigare formella möten. Detta för att det blir enklare och mer effektivt för en chef att få tag på den information han behöver när han vill ha den. Detta är enligt oss den viktigaste lärdomen om källorna till information.

Cheferna uppskattar den flexibla och snabba informella vägen till kunskap och information, istället för formella via möten och rapporter. Då samtliga chefer reser mycket kan även en väl fungerande informell kommunikation vara lättare att upprätthålla än en formell sådan. Under sina resor träffar de sina kunder och chefer och har då möjlighet att snappa upp den information som de vill ha, från dessa.

Alla de tre företagen har en eller flera centrala avdelningar som enbart sysslar med att inskaffa information. Avdelningarna samlar in, filtrerar och levererar informationen till den chef som behöver den. Denna information kan sedan ligga till grund för olika strategiska beslut.

Vid informationsinhämtningsprocessen är det inget problem att få tag på information. Liksom det nämndes i fråga 3, dyker svårigheterna upp först vid filtreringsprocessen då det är resurskrävande att sortera fram relevant information. Detta problem har blivit mer påtagligt de senaste åren eftersom tillgängligheten av information ökat. Två av de tre företagen som vi har undersökt upplever att informationsfiltreringen är ett problem och att det blir allt viktigare att finna en bra metod för att säkerställa relevant information. Ytterligare exempel på detta problem är att ett av företagen ville införa en e-mail policy för att förhindra att cheferna överöses med irrelevanta meddelanden och rapporter av olika slag.

5 SLUTSATSER

Vi ska här lista samtliga punkter som vi tolkade utifrån Porter i en tabell där vi ska redovisa våra fallföretags upplevda informationsbehov i de olika fallen. Vi kommer att inrikta oss på de aspekter som vi finner viktigast.

Informationsbehov för företag ur en differentieringsaspekt

Informationsbehov enligt Porter	Företagens upplevda informationsbehov
Gedigen kunskap om marknadsföring.	Söker detaljerad information om kunder genom långsiktiga och nära relationer.
Produktutveckling.	Information om kundernas befintliga och framtida önskemål styr utvecklingen av nya produkter.
Gediget kunnande inom grundforskning.	Söker information om teknologiska framsteg och säkerställer denna information genom att rekrytera kompetent personal.
Samarbete med aktörerna i distributionskanalerna.	Upplevs ej som någon avgörande informationsaspekt i något av fallföretagen.
Information angående företagsrykte gällande kvalitet och teknologiskt ledarskap.	Viktigt i samtliga fallföretag då de upplever det som ett konkurrensmedel att ha rykte om hög kvalitet.

Informationsbehov för företag ur en lågkostnadsaspekt

Informationsbehov enligt Porter	Företagens upplevda informationsbehov
Noggrann kostnadskontroll.	Samtliga företag samlar information om kostnadsbilden. Företag 1 och 2 lägger dock större vikt vid den.
Processtillverkningskunnande.	Inga av cheferna uppgav att de hade några informationsbehov om processerna. Detta kan bero på att dessa frågor inte upplevs vara av strategisk karaktär för de chefer vi intervjuade. Borde enligt oss vara viktigt då de uppfattar kostnadsbilden som viktig.
Ihållande investeringar i tillverkningsutrustning.	Se punkten ovan.
Intensiv tillverkningskontroll.	Cheferna nämnde inte denna punkt som viktig.
Produktionsanpassad produktutformning	Ej viktigt, snarare viktigt med information om kundanpassad produktutformning.
Lågkostnadskanaler för distribution	Upplevs ej som någon avgörande informationsaspekt i något av fallföretagen.

Marknadsandel och prisbild	Upplevs som viktigt att ha information om. Alla våra fallföretag strävar efter höga marknadsandelar. Företag 1 och 2 upplever viss prispress.
Information om konkurrenter	Samtliga fallföretag söker information om konkurrenter, det vill säga hot, men också information om möjligheter, det vill säga förvärv.

När vi analyserade den empiri som vi samlade in genom intervjuer konstaterade vi att vi hade fått liknande svar från alla våra fallföretag på de flesta frågor som vi ställde. Efter jämförelse med våra tolkningar av Porters teorier anser vi att stora delar av företagens informationsbehov kan härledas till differentieringsstrategierna. Speciellt svaren på vissa frågor gav oss anledning att anta detta, till exempel utsagorna kring nära kundrelationer och informationsbehovet kring kundernas efterfrågan på komplexa system. Detta i sin tur är förknippat med företagets globala närvaro i form av marknadsbolag som inte bara är en säljande enhet utan även är en resurs för företaget i dess jakt på relevant information. Det finns även inslag av kostnadsledarstrategi i alla våra fallföretags strategier, speciellt de svar som vi fick rörande företagets kostnadskontroller.

Frågan om Porters teorier om de generiska strategierna fortfarande är relevanta beror enligt oss i stor utsträckning på hur man väljer att själv tolka dessa teorier. När vi gick in i arbetet med denna uppsats hade vi en ganska ortodox syn på vilka krav ett företag skulle uppfylla för att kunna sorteras in i någon av kategorierna differentierat företag eller kostnadsledarföretag. Vi närmare studie av våra tre fallföretag fann vi dock att verkligheten på intet sätt var lika uppenbar som den tedde sig i teorin. Även om vi anser att de företag som vi studerat främst använde sig av differentieringsstrategier så fanns det hos alla inslag av lågkostnadstänkande. Förklaringen till detta fanns dock att finna hos Porter, han nämner nämligen att ett företag som har en differentieringsstrategi på intet sätt kan ignorera kostnader. Alltså är det inte helt vattentäta skott mellan de två strategierna, däremot är det skillnad vid vilka aspekter som företaget lägger störst vikt vid.

Med stöd i resonemanget ovan kan man påstå att dessa företag är "stuck in the middle" och att detta kanske är en önskvärd position för ett företag. Denna fråga beror återigen på hur man väljer att tolka Porters teorier. Enligt Porter är ett företag som befinner sig "stuck in the middle" ett företag som inte har valt någon av inriktningarna och därmed förlorar i konkurrens mot företag som har valt en av strategierna. Om man betraktar våra fallföretag, som är väldigt framgångsrika, som företag som är "stuck in the middle" skulle detta betyda att Porter har fel i sina teorier. Mot detta talar dock det faktum att företagen i vår undersökning inte har underlåtit att utforma en strategi för att möta konkurrensen. Tvärtom har de en utvecklad strategi för hur de ska lyckas inom respektive branscher. Alltså befinner de sig inte "stuck in the middle" utan de har lyckats att kombinera de generiska strategierna, även om de klart har tyngdpunkten på differentiering. Enligt Porter är det väldigt sällsynt men inte omöjligt att kombinera de två strategierna, kanske beror de på vilket förhållande det är mellan vikten man väljer att lägga på vid de två strategierna. Ju större vikt man lägger vid den ena på bekostnad av den andra, desto större chans att kombinera dem båda borde man ha.

Till överstående resonemang kan man även lägga fokuseringsaspekten. Porter säger i sin teori att man framgångsrikt kan kombinera de generiska strategierna om man väljer att inrikta sig

på ett segment istället för en hel bransch. Denna aspekt medför dock problemet med att definiera en bransch. Beroende på hur vida eller snäva parametrar man använder sig av kan man definiera branscher som väldigt stora eller väldigt små. Alla våra fallföretags verksamheter kan, beroende av definition, beskrivas som aktiva inom en hel bransch till endast betjänande av vissa segment. Fokuseringsaspekten kan ses som ett alibi inom Porters teorier. Alla företag som lyckas kombinera differentieringsstrategi med kostnadsledarstrategi kan säkert beroende på branschdefinition beskrivas som ett fokuserat företag och därmed försvara Porters åsikt att en framgångsrik kombination av strategierna är svår, om inte omöjlig, att genomföra.

Sammanfattningsvis kan man ur ovanstående resonemang dra slutsatsen att frågan om Porters teorier fortfarande är relevanta är omöjlig att besvara entydigt. Dock kan man se att företag använder sig av vissa delar av teorierna och att dessa företag drar nytta utav detta. Så ur ett praktiskt perspektiv fyller teorierna en funktion, även om de kanske inte efterlevs i överensstämmelse med upphovsmannens intentioner.

Jennings & Lumpkin's kom i sin artikel fram till att företag med kostnadsledarstrategi främst söker efter information om hot medan företag med differentieringsstrategi främst söker efter information om möjligheter.³⁰ Deras slutsats stämmer inte överens med vår. Alla de intervjuade i de företag vi har undersökt tillskriver information om hot och möjligheter samma värde och säger att man inte kan bortse från det ena eller det andra.

Vi påpekar dock att vi inte har undersökt företag med kostnadsledarstrategi, och svarar därför enbart för våra differentierade företag. Vi anser dock att detta räcker för vår slutsats. Om det inte stämmer för differentierade företag så spelar det mindre roll om det stämmer för kostnadsledare. Vår slutsats är därmed att företagen i vår undersökning tillskriver information om hot och möjligheter samma värde och därmed inte går miste om information om hot från konkurrenter.

Vid informationsinhämtningsprocessen är det inget problem att få information, svårigheterna dyker upp först vid filtreringsprocessen då det är resurskrävande att sortera fram relevant information. Detta problem har blivit mer påtagligt de senaste åren eftersom tillgängligheten av information ökat. Två av de tre företagen som vi har undersökt upplever att informationsfiltreringen är ett problem och att det blir allt viktigare att finna en bra metod för att säkerställa relevant information.

Något som samtliga chefer själva uttryckte var förändringen av informationskällornas karaktär. Även om samma källa som tidigare används så övergår den från att ha varit formell till att vara mer informell. Information som tidigare stod tryckt i en rapport förmedlas idag istället via ett telefonsamtal eller ett spontant möte.

Slutligen hoppas vi att vi med vår studie har bidragit till att ge läsaren en ökad förståelse för vilken information som chefer upplever som viktig vid strategiimplementeringen. Vi har även försökt att belysa den problematik som skillnaden mellan teori och verklighet kan innebära.

³⁰ Se kapitel 3.3, Jennings och Lumpkin

6 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER

Att göra en liknande undersökning fast med kvantitativt tillvägagångssätt skulle kunna ge intressant resultat då en större population kan ge statistiskt säkerställt resultat, dessutom kan man då dra mer generella slutsatser än de vi gjort för våra tre fallföretag.

Då de fyra chefer vi intervjuat alla är män skulle det vara intressant att intervjua kvinnliga chefer för att se om några skillnader föreligger. Man skulle även kunna göra en jämförelse mellan svenska och utländska förhållanden.

Vidare skulle det vara intressant att undersöka företag som är direkta konkurrenter i en bransch, vilket vi inte gjort, för att se om det går att dra mer branschspecifika slutsatser.

För att få ett komplett test av Porters teorier hade det varit intressant att undersöka två eller flera företag som är varandras direkta motpoler när det gäller strategi. Om man hittar två extremer, exempelvis ett företag med en renodlad kostnadsledarstrategi och ett med en renodlad differentieringsstrategi, så att man kan väga dessa mot varandra och därefter dra slutsatser om för- och nackdelar samt likheter och skillnader mellan de två olika företagen.

Vi tror också att det skulle vara intressant att göra samma undersökning som vi gjort, fast med fler intervjuobjekt på andra nivåer i organisationen. Istället för att utgå från högsta ledningen skulle man kunna börja i andra änden och se om de anställda där kan komma i kontakt med högre chefer för att ge förslag och komma med idéer, om företaget exponerar sig för den kunskap och kompetens som finns i organisationen på ett effektivt sätt.

Källförteckning

Publicerade källor

Anthony, Robert & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (1998), Irwin/McGraw-Hill, 9:e (internationella) upplagan.

Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära* (2000), Studentlitteratur, Lund, 8:e upplagan.

Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (1998), Blackwell Publishers Inc., 3:e upplagan.

Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), Blackwell Publishers Inc., 4:e upplagan.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik* (1997), Studentlitteratur, Lund, 2:a upplagan.

Jennings, Daniel & Lumpkin, James, *Insights between environmental scanning activities and Porters generic strategies: an empirical analysis* (1992), Journal of management, vol 18 no 4.

Kotter, John, *What effective general managers really do* (1999), Harvard Business Review, mars (HBR Classic).

Kotter, John, *What leaders really do* (2001), Harvard Business Review, december (section: Best of HBR).

McNeilly, Mark, *Gathering information for strategic decisions, routinely* (2002), Strategy and Leadership, vol 30, issue 5.

Pettersson, Gertrud, *Att skriva rapporter* (1997), Företagsekonomiska institutionen, Lunds Universitet.

Porter, Michael, *Konkurrensstrategi* (1983), ISL Förlag, Göteborg.
Amerikanska originalet: *Competitive Strategy* (1980), Free Press, New York.

Reineker, Lotte & Stray Jørgensen Peter, *Att skriva en bra uppsats* (2002), Liber.

Starkey, Ken, *How Organisations learn* (1996), Thomson Learning.

Aktiebolagslagen, *Sveriges Lagar* (2002), Fakta Info Direkt, 6:e upplagan.

Rapporter

Gambros årsredovisning för år 2001

Trelleborgs årsredovisning för år 2001

Tetra Paks verksamhetsberättelse för 2002

Muntliga källor

Bengt L. Andersson, VD för AB Tetra Pak. Personlig intervju den 10 december 2002.

Fredrik Arp, VD för Trelleborg. Personlig intervju den 29 november 2002.

Georg Brunstam, VD Trelleborg Engineered Systems. Personlig intervju den 6 december 2002.

Leif Smeby, VD Gambro Lundia AB. Personlig intervju den 28 november 2002.

Elektroniska källor

Harvards hemsida, <http://www.hbs.edu>, 15 november 2002

Trelleborgs hemsida, <http://www.trelleborg.com>, 25 november 2002

Gambros hemsida, <http://www.gambro.com>, 19 november 2002

Tetra Paks hemsida, <http://www.tetrapak.com>, 25 november 2002

[Http://www.packaging-technology.com/informer/productreview/product20](http://www.packaging-technology.com/informer/productreview/product20), 16 januari 2003

Bilaga 1 – Intervjufrågor till cheferna

1. Vilka är Dina huvuduppgifter i företaget?

- Vad gör Du, jobbar Du aktivt med strategin?
- Hur spenderar Du Din tid?
- Vilken roll har Du som informationsspridare i företaget?

2. Hur skulle Du vilja beskriva Er strategi? Nyckelord och innebörd?

- Vilket håll går företaget mot, tillväxt i relaterade nischer/marknader?
- Konkurrensstrategier kontra operativ strategi?
- Vad konkurrerar Ni om/med?
- Hur definierar ni Er marknad?
- Hur påverkar ägarstrukturen Er strategi?
- Vilka är era viktigaste framgångsfaktorer?
- Nya strategier kontra gamla, uppdateras de kontinuerligt eller om det "krisar"?

3. Givet Er strategi, vilken information anser Du Dig behöva för att göra ditt jobb?

- Om vad behöver Du information, vad handlar den om?
- Är olika slags information olika viktig för bedömning på lång och kort sikt?
- Hur skaffar Ni nya kunder?
- Hur underhåller Ni relationerna med de befintliga kunderna?
- Vad måste Ni veta om kunderna?
- Vilken relation har Ni med Era kunder?
- Vad är relevant information om de marknader Ni agerar på?
- Hur skaffar Ni Er denna information?
- Hur behandlas den innan den når beslutstagarna, kan alla komma till tals?
- Hur avgörs vad som är intressant att investera i?
- Vilka är Era främsta konkurrenter?
- Hur håller ni Er uppdaterade om vad de gör?
- Hur rekryteras nya personer? Hur vet Ni var i koncernen som kompetensen finns?
- Kan anställda komma i kontakt med chefspersoner på ett enkelt sätt?
- Vilka formella kanaler använder Ni för information?
- Hur vet Ni vilken forskning Ni ska satsa pengar på?
- Används styrelsen och dess nätverk som en informationskälla?
- Hur sker kommunikation mellan affärsområden?
- Vilken slags information rör fler än ett affärsområde?
- Hur når denna rätt och vem förmedlar den?

4. Hur får Du denna information? Vem kommer informationen ifrån och hur är informationsinhämtningen organiserad?

- Vilka formella respektive informella källor används?
- Vad har Ni för rutiner för möten? Frekvens?
- Vad har Ni för rutiner för rapporter?
- Känner Du av hinder i samband med informationsinsamlingen?
- Vad kan göras för att minska dessa problem?
- Informationsbrist kontra överskott, var dras gränsen för nödvändig mängd?

Bilaga 2 – Svaren på fråga 1

1. Vilka är Dina huvuduppgifter i företaget?

Koncernchef och VD

- Operationella uppgifter, dagliga beslut utifrån nuläget
- Uppgifter av mer strategisk karaktär. Leda bolaget framåt, var är vi? Vart ska vi?
- Hålla koll på branschen och dess aktörer, främst direkta konkurrenter och förvärvsmöjligheter
- Spendera tid i företagets verklighet, resa och besöka fabriker
- Hålla styrelsen ajour, förbereda material för dem
- Ansvar gentemot kapitalmarknaden, förmedla information och upprätthåller relation till analytiker och aktieägare
- Human Resource karaktär, rekrytering av och karriärplanering för chefer
- Träffa de största kunderna

VD för affärsområde, sitter i ledningsgrupp för koncernen

- Se till att verksamheten i affärsområdet sker så som koncernen önskar
- Strategiförmedlare, ser till att affärsområdets strategier stämmer överens med koncernens övergripande strategier
- Ansvarar tillsammans med koncernens stabsfunktion för avyttringar av bolag samt förvärv av nya företag eller konkurrenter som passar in i koncernens portfölj
- Ansvarar för rekrytering av underlydande chefer, denna utförs genom farfarsprincipen.
- Godkänna budgetar och utforma bonussystem
- Att förstå verksamheten och att vara som en spindel i nätet. Han måste visa var hans verksamhet är på väg, att förmedla koncernstrategin ovanifrån och att vara med och utveckla divisionsstrategin underifrån.

VD för ett större bolag i en koncern

- Affärsutveckling, träffar fabrikschefer, affärsområdeschefer och personer från finans och juridik med vilka han diskuterar hur man på bästa sätt ska utveckla deras verksamhet på operativ nivå.
- Kompetensutveckling innebär att han tillsammans med personer från Human Resource arbetar med att utveckla kompetensen hos de anställda, samt arbete med rekrytering och tillsättning av chefer. Företaget tillämpar farfarsprincipen.
- Är till skillnad mot de andra cheferna ej delaktig i att utveckla strategier, dock så förmedlar strategier från koncernledning ut i sin organisation.
- Informationspridare inom företaget, förmedlar visionen från koncernledningen ner i organisationen. Detta gör han genom sina möten med ledningsgruppen vilka i sin tur ska förmedla vad som sägs under mötet till sina underlydande.

VD för dotterbolag i koncern, sitter i koncernledning samt forskningsdirektör för koncernen

- Samordna all forskningsverksamhet i koncernen
- medlem i koncernens ledningsgrupp, chef för ett av dotterbolagen, vilka mest innebär administrativa uppgifter. Denna andel stiger när de står inför omorganiseringar och andra strategiska frågor.