



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats FEK 581
Företagsekonomiska Institutionen
HT 2004



Handledare:
Docent Gösta Wijk

Författare:
Christian Conradi
Jonatan Fors
Jessica Grunewald
Anders Perulf

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Dualistisk approach – Att inte välja är ett val

Seminariedatum: 2004-12-20.

Ämne/kurs: FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng.

Författare: Christian Conradi, Jonatan Fors, Jessica Grunewald, Anders Perulf

Handledare: Gösta Wijk

Fem nyckelord: Duala strategier, Dualistisk approach, Organizational Action View, Simultankapacitet, Strategiskt val.

Syfte: Vårt syfte är att genom jämförelse mellan två olika perspektiv och användningar av begreppet dualism hitta metoder för att inte begränsa strategibildning till valsituationer utan möjliggöra sätt att hantera motsatser och poler som komplement.

Metod: Tanken är att ge undersökningen en utvecklande ansats. Därför valde vi att fokusera på ett fallföretag som aktivt strävade efter två mål. Intervjuer har gjorts på ledningsnivå och bland medarbetare för att belysa olika aspekter av strategibildningen.

Teoretiska perspektiv: Teorierna vi har valt behandlar främst planering och implementering av strategier samt organisation och strategibildning.

Empiri: Empirin består av material som sammanställts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med personal på ANI i Trelleborg.

Slutsatser: Slutsatsen i vår uppsats är att strategibildning inte behöver bygga på val mellan tillsynes oförenliga möjligheter utan på syntetisering, det vill säga att man inte i onödan ska skapa valsituationer som begränsar våra handlingar. Vi anser att en sådan dualistisk approach har en fördel i en dynamisk omvärld eftersom förändring inför framtiden möjliggörs samtidigt som man behåller fokus på dagens verksamhet.

Abstract

Title: Dualistic approach

Seminar date: 2004-12-20.

Course: FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng.

Authors: Christian Conradi, Jonatan Fors, Jessica Grunewald, Anders Perulf

Advisor: Gösta Wijk

Keywords: Dual strategies, Dualistic approach, Organizational Action View, Simultaneous capacity, Strategic choice.

Purpose: Our purpose with this essay is to find, through different perspectives and applications of the conception of dualism, methods which do not limit the emergence of strategy to a situation of choice but facilitate handling of opposites as complements.

Methodology: The intention of the essay is to take on a developing thesis. The focus has therefore fallen on one case company actively striving for two goals with diverse strategies. Based on our semi-structured interviews we intend to illustrate different aspects about developing strategies.

Theoretical perspectives: Our thesis concerns planning and implementation of strategies as well as theories about developing strategies and organisations.

Empirical foundation: The empiric material of the essay has been obtained by semi-structured interviews at ANI in Trelleborg, Sweden.

Conclusions: The conclusion in our thesis is that the emergence of strategies is not necessarily founded on different, by appearance incompatible, possibilities. This means that synthesizing different possible ways of action will not limit strategizing. We believe that a dualistic approach has advantages in a dynamic context since it allows changing for the future at the same time as focus is kept on today's operations.

Förord

Denna uppsats är skriven under höstterminen 2004 på Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet.

Vi vill rikta ett tack till Fredrik Broman samt medarbetare på ANI I Trelleborg för att vi fick tillgång till information om företagets strategi. Er hjälpsamhet har inneburit mycket för vår uppsats.

Vidare vill vi tacka Docent Gösta Wijk för uppmuntran, stöd och råd under arbetets gång. Dessa infallsvinklar och råd har hjälpt oss att lyfta kvaliteten på uppsatsen.

Lund, 5 januari 2005

Christian Conradi

Jonatan Fors

Jessica Grunewald

Anders Perulf

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Dualism.....	2
1.2.1	Dualistiska förhållningssätt och en dualistisk approach.....	2
1.3	Problem och syfte	4
1.3.1	Om utgångspunkter och våra ambitioner.....	4
2	Metod och tillvägagångssätt	6
2.1	Val av metod.....	6
2.2	Val av teorier	7
2.3	Forskningsstrategier.....	8
2.4	Val av studieobjekt	9
2.5	Perspektiv.....	12
2.6	Datainsamling	13
2.6.1	Primärdata.....	13
2.6.2	Sekundärdata.....	14
2.7	Källkritik.....	15
2.8	Giltighet, tillförlitlighet och bekräftbarhet.....	15
3	Referensram	18
3.1	Utgångspunkter.....	18
3.2	Organisatoriska paradigmet	20
3.3	Strategiskt val av dominant koalition	20
3.3.1	Vad är strategi?	21
3.3.2	Fyra aspekter på strategi	22
3.3.3	Duala strategier	22
3.3.4	Normann om tidsuppfattning.....	25
3.3.5	Kaosteori	26
3.4	Förverkligad strategi.....	27
3.4.1	Styrssystem.....	28
3.5	Omgivning	30
3.5.1	Normann om omgivning och ett nytt ekonomiskt paradigm	31
4	Empiri	32
4.1	Presentation av fallföretaget	32
4.2	ANI:s strategiarbete - intervju med Fredrik Broman.....	33
4.2.1	Strategi	34
4.2.2	Propp i utflödet	36
4.2.3	Kunder	36
4.2.4	Organisation och implementering.....	37
4.2.5	Försäljning och marknadsföring – viktiga funktioner	38
4.3	ANI:s strategiarbete – intervju med medarbetare	40

5	Analys	42
5.1	Det organisatoriska paradigmet	42
5.1.1	Målkongruens och flexibilitet	42
5.1.2	Simultankapacitet.....	44
5.1.3	Organisatoriska paradigmet och omgivningen	44
5.2	Att inte välja är ett val.....	45
5.2.1	Avsedd implementeringsmetod	46
5.3	Implementering	47
5.3.1	Vikten av kommunikation och kontinuitet	47
5.4	Regler för hur lönsamhet skapas.....	49
6	Slutsats	51
6.1	Dualismen i strategibildning	51
6.2	Resonemanget i ett organisatoriskt sammanhang	53
6.2.1	Simultankapacitet.....	54
6.2.2	Omgivning	54
6.3	Förslag till vidare forskning.....	55
7	Källförteckning	57
7.1	Publicerade källor	57
7.1.1	Böcker	57
7.1.2	Artiklar.....	57
7.2	Opublicerade källor.....	58
7.3	Elektroniska källor	58
7.4	Muntliga källor	58
	Bilaga 1	59
	Bilaga 2	60

1 Inledning

I detta kapitel återges den bakgrundsbild som föranledde vårt intresse för uppsatsens ämne. Kapitlet innehåller även våra definitioner av begreppen dualistiskt förhållningssätt och en dualistisk approach samt formulering av problemet som hanteras i resterande kapitel. Vi beskriver även vårt syfte med vår kandidatuppsats.

1.1 Bakgrund

I dagens debatt rörande det svenska näringslivet diskuteras sällan den nya ekonomin längre. Istället används termer som informationssamhälle och kvartalskapitalism.¹ Dagens marknad är i ständig förändring, nya oförutsägbara situationer uppstår kontinuerligt. Konsten att kunna överblicka marknaden samt dess trender blir allt mer invecklad samtidigt som en kortsiktighet och en ständig jakt på aktieägarvärde hetsar näringslivet. Morgondagens strategi kan plötsligt bli gårdagens. Flexibilitet och anpassningsförmåga i företagen är inte längre en framgångsfaktor utan ett krav för överlevnad.²

Ny teknik, kommunikation, Internet samt internationalisering tenderar att påverka de flesta branscher samtidigt som branschgränserna som en följd av detta omvandlas.³ En partner i dag kan vara en konkurrent i morgon och strategier kan därmed få en ökad omsättningstakt. Nya marknadsförhållanden med frihandel samt globalisering har sedan många år tillbaka fått stora effekter i svenskt näringsliv.⁴

Även konsument- och kundbilden förändras som en följd av nya trender och krav. I dag är det inte alltid möjligt att se kunder som en grupp, större krav ställs av

¹ www.analyskritik.press.se/ekonomi/nyaekonomin.htm

² www.mindescape.se/nyhetsbrev4_2002.htm

³ www.klaseklund.com/archiveframe.html

⁴ <http://www.gmi.se/nyaek.html#it>

kunder samt konsumenter på en skräddarsydd anpassad lösning efter deras specifika behov. Segmenteringsprocessen försvåras därmed av ett högre krav på individualisering. Relationer ökar i betydelse och hamnar ofta i fokus i strategiarbete.⁵ Att kunna anpassa företagets verksamhet efter de nya marknadsmöjligheterna på kort sikt blir allt viktigare. Samtidigt ställer investerare samt analytiker krav på tydliga långsiktiga visioner samt strategier hos företagen. På samma gång fokuserar de långsiktiga strategierna på kärnverksamhet i en större utsträckning än tidigare. Att finna harmoni mellan nya marknadsförutsättningar samt kärnverksamheten tycks bli allt mer väsentligt. Det gäller alltså för företag att skapa en balans mellan strategi på kort och lång sikt eller, uttryckt i andra termer, att skapa varaktig lönsamhet i en föränderlig värld.⁶

1.2 Dualism

Dualism är en åskådning som förutsätter två motsatta grundprinciper i tillvaron, till exempel ljus och mörker, kropp och själ.⁷

1.2.1 Dualistiska förhållningssätt och en dualistisk approach

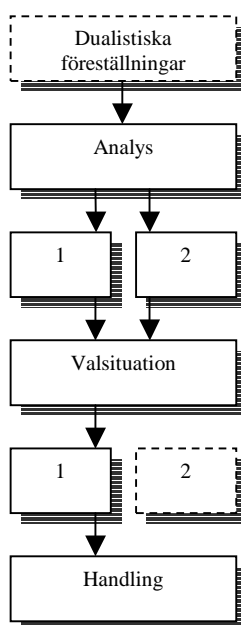
Dualismen som perspektiv har endast i begränsad utsträckning använts i ekonomisk forskning och teori. Däremot betonar teorierna, bland andra Porteriansk, ofta generiska valmöjligheter i strategiska dimensioner. Valet står då mellan två teoretiskt konstruerade motsatser, exempelvis lågkostnadsstrategi eller differentieringsstrategi. Mardrömmen för företag är, enligt teorin, att hamna ”mitemellan” och inte lyckas implementera någon strategi över huvud taget med följden att kunderna väljer en av företagets konkurrenter. Denna typ av polarisering vittnar om dualistiska föreställningar, det vill säga implicita föreställningsramar i vårt tänkande.

⁵ www.mindescape.se/nyhetsbrev4_2002.htm

⁶ Ibid.

⁷ *Uppslagsboken*, 2002, s 174

Denna dualistiska föreställning ligger djupt inbäddad i vårt sätt att förenkla och strukturera våra intryck; vi ser mycket i antingen svart eller vitt, ont eller gott och så vidare. Fördelen med ett sådant förenklande förhållningssätt i strategisk analys är att man på kort tid skapar en bild av valmöjligheter över ett helt spektrum. Detta kan beskrivas som att man för att få en uppfattning om hur det ser ut längs en linje väljer två punkter, i anslutning till de båda ändarna, och genom observationer och analys av punkterna skapar en uppfattning om vilken punkt som troligtvis bäst beskriver hela linjen. Alternativet vore att söka längs hela linjen och skapa en uppfattning om varje del för sig. Det senare alternativet borde dock vara tidsödande, svårigenomfört och förblindande eftersom ett beslutsunderlag framtaget på ett sådant sätt med stor sannolikhet blir väldigt stort.



Figur 1 – Effekter i strategibildning av dualistiska föreställningar

Problemet är dock att det dualistiska förhållningssättet genererar två alternativ som alltför ofta betraktas som ett val mellan två oförenliga valmöjligheter. Grunden till detta beteende eller tankemönster går att spåra i två fenomen: för det första har vi lättare att förstå vår omvärld om vi polariserar och skapar motsatser, och för det andra har vi en medveten tidsuppfattning som bygger på att ”nuet rör sig”.

Detta är med all säkerhet inte alltid av ondo men vi vill undersöka om det ibland kan vara en fördel att öppna sinnet i dessa situationer. Vi vill undersöka alternativ till analytisk strategibildning, med polariserat valunderlag, och därmed föra in en kvalitativt annorlunda användning av dualism, vilket vi har valt att kalla en dualistisk approach. Här gör vi en viktig definitionsskillnad; ett dualistiskt förhållningssätt är ett implicit sätt att tänka, medan en dualistisk approach innebär att poler eller motsatser betraktas som något som kan syntetiseras eller komplettera varandra.

1.3 Problem och syfte

Vi vill undersöka hur begreppet dualistisk approach kan utveckla strategibildning.

Vårt huvudsyfte är att genom olika perspektiv och användningar av begreppet dualism hitta metoder för att inte begränsa strategibildning till valsituationer utan möjliggöra sätt att hantera motsatser och poler som komplement.

1.3.1 Om utgångspunkter och våra ambitioner

Vår förhoppning har varit att generera hypoteser eller på annat sätt utveckla synen på strategibildning samt att bidra med språkutveckling inom området. Eftersom lite teori hittills explicit berör området använder vi en utvecklande ansats som grundar sig i en fallstudie. Denna syftar till att ge oss inblick i problematiken kring en dualistisk approach. Med största sannolikhet finns fler exempel på motpoler som ofta förekommer i strategibildning som påverkas av dualistiska förhållningssätt. Vi upplever inte att vi varken kan eller behöver täcka alla dessa aspekter. I vår uppsats behandlas därför kort respektive lång sikt samt professor Michael Porters begrepp *produktdifferentiering* och *kostnadsledarskap*⁸ som poler och motsatser.

⁸ Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, (2002), s 247

Inom ramen för undersökningen placerar vi implikationer på strategiarbete, styrsystem och organisation. Vi vill med andra ord också undersöka organisationens reaktioner på en strategi som rymmer en dualistisk approach och implementering av denna. Däremot kommer vi inte att behandla strategierna i sig eller eventuell *strategic fit* mellan strategi, företag och marknad. Vi upplever att fokus för analysen bör ligga på arbetet med strategier och implementeringsprocesserna snarare än att försöka bedöma huruvida en specifik strategi är mer eller mindre god utifrån sitt sammanhang.

Arbetet med denna uppsats har utförts utan några som helst ambitioner att utifrån slutsats och analys generalisera. Vi hoppas dock att våra slutsatser kan bidra med nya aspekter som kan ligga till grund för kommande undersökningar som har en generaliserande karaktär.

Till vår stora glädje har vi mött mycket positiv respons när vi kontaktat företag och berättat om vår idé, på samma sätt som när vi förklarat för vår handledare och andra universitetslärare då vi bett om hjälp på olika sätt. Att vi tidigt mötte detta intresse gjorde det lättare för oss att välja att gå vidare med ämnet, och framför allt djupare, än vad det annars hade varit.

2 Metod och tillvägagångssätt

I kapitlet vill vi ge läsaren insikt i hur vårt arbete har vuxit fram. Vi redogör för och motiverar metodrelaterade val, vilka begränsningar vi stött på och hur ansatsen förändrats genom arbetets gång på grund av olika anledningar. Avslutningsvis diskuterar vi själva uppsatsens kvalitet utifrån begreppen validitet och reliabilitet. Vår ambition är att läsaren genom detta kapitel bättre kan bedöma kvaliteten på analysen och de slutsatser och hypoteser denna har genererat.

2.1 Val av metod

Intresset för dualistiska förhållningssätt i företagande och framför allt strategiarbete gjorde att valet av område för uppsatsen var relativt enkelt för oss. Vi stötte däremot på en mängd problem vad gäller problemformuleringen och hur vi skulle förhålla oss till ansatsen samt utforma och genomföra undersökningen. Eftersom relativt lite teori finns tillgängligt insåg vi tidigt att vi var tvungna att ge undersökningen en utvecklande ansats med eventuell hypotesgenerering som slutmål. Att genomföra en kvantitativ studie med generaliserande karaktär hade eventuellt kunnat genomföras om mer data fanns tillgänglig. Eftersom begreppet är ostrukturerat och komplicerat är det dock svårt att genomföra en enkätundersökning och på ett trovärdigt sätt dra slutsatser utifrån insamlad data.

Vi har medvetet valt ett flexibelt förhållningssätt till problem och ansats eftersom vi vid början av arbetets gång visste så lite och antog att vi skulle upptäcka teoriavsnitt och empiriska observationer som på ett eller annat sätt förändrade vår bild av problematiken. I efterhand är vi glada för detta eftersom våra förutsägelser var riktiga och ansatsen är anpassad till problemet och inte tvärtom. Därmed inte sagt att problemformuleringen inte har utvecklats eller omarbetats under arbetets gång. Vi ville till en början undersöka hur ett företag som implementerade duala

strategier⁹ såg ut. Vi insåg dock att duala strategier inte var ett allmänt vedertaget begrepp och att datainsamling till en sådan studie hade varit svår att genomföra. Därefter inriktade vi oss på frågeställningar om dualistisk problematik, det vill säga situationer som kräver implementering av två strategier för att ett mål ska uppnås. Efter diskussioner med handledare och internt i gruppen omformulerade vi dock problemet till nuvarande där fokus ligger på inslag av dualistiska förhållningssätt i analys av strategi och strategibildning.

2.2 Val av teorier

För att kunna producera en god analys av dualistiska förhållningssätt i strategiarbete anser vi oss behöva teorier som berör flera olika områden. Främst kommer vi att beröra teorier kring planering och implementering av strategier samt organisation och strategibildning. Detta är ett område som undersökts i stor utsträckning under lång tid. Innebörden av detta blir att vi är tvungna att avgränsa oss teorimässigt och använda teorier som utifrån vår ansats belyser eller hanterar sitt område på ett för oss fördelaktigt sätt, det vill säga lyfter och avgränsar vår analys med följderna att våra slutsatser blir relevanta.

Trots dualismens ålder som begrepp är forskning om dualistiskt tänkande i ekonomiska sammanhang sällsynt. De senaste, och för oss mest relevanta redogörelserna om dualistiska eller motsvarande handlingsmönster ger Derek Abell i boken *Managing with Dual Strategies* (1993) och Richard Normanns tankar kring nya marknader och tidsuppfattning i *När kartan förändrar affärslandskapet* (2001). Deras forskning och perspektiv kommer vi att nyttja som centrala och högst relevanta referenser i vår uppsats. Utöver att dessa källor hanterar problematiken mer explicit än andra källor finner vi dessa referenspunkter givande på grund av deras olikheter och spridning.

⁹ Enl definition av Abell, Derek.

Som form och struktur för vår analys använder vi oss av *Organizational Action*¹⁰ teorin eftersom denna innehåller fem, enligt vår mening, viktiga aspekter av strategi och organisation:

- *Organisatoriskt paradigm* – rådande föreställningar i organisationen som tas för givet och bland annat innefattar kultur
- *Val av dominant koalition* – strategiska val av ledning
- *Realiserade strategier* – de strategier som implementeras och operationaliseras i organisationen, samt strategier som trots avsikt inte implementeras
- *Performance* – företagets resultat och relativa konkurrenskraft
- *Omgivning* – vilken input möter företaget från sin omgivning

I befintlig teori om strategi hanteras begreppet analytiskt som en medveten design- eller formuleringsprocess. Kaosbegreppet bidrar med intressanta tillägg till arbetet och kompletterar deterministiska perspektiv på strategibildning. Förändringstakt och konkurrensintensitet samt förhållningssätt till dessa är ett viktigt perspektiv eftersom stor vikt i arbetet läggs vid hanteringen av externa förändringar och mobilisering av resurser inför framtiden.

Självklart relaterar vi till teorier rörande styrsystem vid diskussion av implementeringen av strategier och olika alternativs konsekvenser på organisation och strategi. Teorier om styrsystem är dock relativt homogena och därför är valet av specifika skildringar eller definitioner vi använder inte avgörande för analysens inriktning.

2.3 Forskningsstrategier

För att få tillgång till den information vi behöver för att närma oss ett svar på vår problemformulering har vi beslutat att använda oss av en fallstudie. Fallstudien

¹⁰ Heracleous, *Strategy and Organization*, (2003), s 23

syfte är att ge kunskap om ett specifikt område vilket studeras ingående och uttömmande med hjälp av intervjuer, observationer och frågeformulär.¹¹ Fallstudien genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer (intervjuguide användes som stöd, inte som formulär) av olika personer på olika nivåer i företaget. Vår förhoppning är att vi genom detta kan belysa hur strategibildningen ser ut i vårt fallföretag. Alternativen vore att undersöka fenomenet med antingen frågeformulär eller med hjälp av observationer. Utifrån uppsatsens karaktär är detta dock ett sämre tillvägagångssätt än intervjuer. Ett frågeformulär är svårt att utforma på ett sådant sätt att djuplodande frågor kan få bra svar och ingen möjlighet lämnas till följdfrågor eller förtydningar. Denna undersökningsmetod används traditionellt vid mer deduktiva ansatser.¹²

Eftersom vi vill belysa dels själva planeringsprocessen och formuleringen av strategierna, dels implementeringsprocessen och operationaliseringen av strategierna behöver vi data från olika nivåer för att jämföra svar från respondenter och identifiera intressanta aspekter i de olika processerna.

Undersökningsansatsen är till övervägande del explorativ men delvis deskriptiv trots att enbart en liten mängd teorimassa finns och få undersökningar har gjorts på området.¹³ Vi försöker inte på något sätt säga hur företag bör hantera eller hur det bör se ut, utan hur det ser ut i vårt specifika fallföretag och vilka omständigheter som är intressanta att beakta vid arbete med dualistiska förhållningssätt.

2.4 Val av studieobjekt

Att välja studieobjekt var ett av de svåraste metodologiska problemen under vårt uppsatsarbete. Anledningen till detta är att hela ansatsen påverkades av hur vi valde fallföretag och vilka valmöjligheter vi faktiskt hade. Om vår ansats vore att

¹¹ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare*, (1999), s 168-182

¹² Andersen, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, (1998), s 150

¹³ Patel, Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, (1994), s 23

explicit undersöka duala strategier hade vi haft stora problem med att hitta ett företag som på ett väldigt uttalat och direkt sätt planerar och strategiserar utifrån två perspektiv, ett lång- och ett kortsiktigt, med viss karakteristika. Hade vi hittat ett företag hade studien kunnat bli mycket givande men man kan föreställa sig problem med att försöka *allmänisera*¹⁴ en så specifik observation. Att undersöka företag med på ett eller annat sätt intressanta strategier utan krav på olika och särskiljda dimensioner för att snarare hitta kvantitativa samband, vilket olika rådfrågade personer föreslog, kändes inte intressant.

Vi insåg, under tiden vi fortfarande arbetade med den problemformulering som handlade om dualistiska problem, att en viktig förutsättning för fortsatt arbete var att ha en utgångspunkt klar vad gällde hur vi definierade dualistiska problem. Efter att ha läst tidigare skriven litteratur i ämnet och många diskussioner inom gruppen om vilka konsekvenser olika versioner hade fått, valde vi att ställa följande krav på ett meningsfullt fallföretags problematik:

Problem av sådan karaktär att två mål eller tillstånd är eftersträvansvärda men uppfyllelse eller strävan efter det ena komplicerar uppfyllelsen eller strävan efter det andra.

Med stor sannolikhet upplever de flesta företag denna typ av problematik i sin verksamhet någon gång, förr eller senare. Vissa företag väljer att direkt konfrontera denna problematik och aktivt sträva efter två mål, trots konflikten mellan dem. Det var därför vi valde ANI.

Företaget har sedan en tid tillbaks kämpat på en marknad med karaktärsdrag som är typiska för en mogen marknad. Exempelvis har priserna pressats och produkterna till stor del standardiserats. Majoriteten av företagen på marknaden konkurrerar med stöd i strategier som tar hänsyn till marknadens karaktär. Det gör däremot inte ANI. Företaget har istället valt att skapa kundvärde genom att bygga

¹⁴ Enligt definition av Wijk, Gösta. Allmäniserande resultat ska fungera som komplement till generaliserande resultat. Kraven är inte lika höga på graden av generaliserbarhet eftersom forskningens ansats är av utvecklande eller hypotesgenererande karaktär. Poängen är dock att forskningen har något allmänt intresse och kan vara givande vid observationer av liknande omständigheter eller företag.

kompetenser och erbjuda kunderna ett överlägset kundvärde i form av exempelvis kortare processer i produktionen eller besparingar av annan art. Problemet är dock att företaget är tvunget att, samtidigt som kompetenserna ska stärkas, vara extremt kostnadsmedvetna och möta en prisorienterad konkurrens. Efter intervjuer och genomgång av teorier insåg vi dock att vår problemformulering inte hade rätt utgångspunkter. Vi insåg att dualismen snarare finns implicit i människans sätt att fundera och handla, än naturligt i alla delar av vår omgivning, och att denna aspekt av dualismen i strategiarbete fått lite utrymme i ekonomisk teori. Vi valde därför att vända på problemet och undersöka ett dualistiskt förhållningssätts implikationer på strategibildning. Därmed har vårt val av studieobjekt påverkat vår problemformulering men vi anser att ANI gav oss insikter som lyfte vår undersökning.

Det är på sin plats att här poängtera ytterligare en gång att vår ambition inte är att generalisera utifrån våra observationer utan bygga resonemang på dessa och förhoppningsvis kunna skapa hypoteser om duala strategier.

Vidare valde vi att intervjua VD: n på Innovationskapital, Staffan Ingeborn. Tanken bakom kontakten var, initialt, att komplettera bilden av duala strategier med ett intressentperspektiv. Efter fördjupningar i ämnet insåg vi dock att vi sökte djup i undersökningen snarare än bredd. Detta ledde till att vi uteslöt de data vi samlade under intervjuerna med InnovationsKapital från vårt uppsatsarbete.

2.5 Perspektiv

För att producera en givande slutsats och trovärdig analys behöver vi arbeta ur flera organisatoriska perspektiv. I första hand kommer dock vår studie att ses utifrån ledningens perspektiv vilket är tydligt i empirin. Detta för att det är ledningen som har till uppgift att konstruera och övervaka implementeringen av strategierna inom en organisation. Ledningen har en central roll i strategibildning och kan därför bidra med kvalitativ information till vår studie. Vidare anser vi det viktigt att även beakta andra åsikter från andra dimensioner i organisationen för att skapa en uppfattning av hur ett dualistiskt förhållningssätt uppfattas och operationaliseras. För att uppnå hög flexibilitet och därigenom nå djupare i vår studie har vi studerat olika nivåer inom organisationerna och deras arbetsprocesser samt kontextuella miljöer först efter att ledningen har intervjuats.

Vi är medvetna om att en styrelses roll bland annat innefattar att forma de långsiktiga målen för företaget men anser att vi måste göra en avgränsning för att hitta en genomförbar ansats. Vad gäller information kring planering och utformning av strategier är våra förhoppningar att ledningen besitter tillräcklig kunskap för att ge relevans till vår studie. Vi kommer därför inte ta hänsyn till styrelsens perspektiv. Vidare studerar vi strategibildning, inte strategibildning i en viss roll. Därför spelar det principiellt ingen roll för arbetets karaktär om vi hade studerat ledningen eller styrelsen.

2.6 Datainsamling

Datainsamlingen har utformats efter problemformuleringen i största möjliga mån. Kvaliteten på de data man samlar påverkas i stor utsträckning av hur man samlar den. Därmed är datainsamlingen ett kritiskt moment i uppsatsskrivandet.

Vid val av datainsamlingsmetod klassificerar man data som primärdata respektive sekundärdata. Nedan kommer de två metoderna att diskuteras och vi kommer att beskriva och motivera vårt val av insamling. Därefter kommer vi att redogöra för vår uppläggning av datainsamlingen och avslutningsvis diskutera dess giltighet, tillförlitlighet och bekräftbarhet.

2.6.1 Primärdata

Om forskaren själv har samlat in data specifikt för studiens syfte kallas dessa primärdata. Om data samlats in av någon annan än forskaren själv, till exempel av andra forskare eller av andra undersökningar, eller i annat syfte kallas det sekundärdata.¹⁵ Kvalitativa angreppssätt är mindre formaliserade och metoden har primärt ett förstående och utvecklande syfte. Tillvägagångssättet kännetecknas av närhet till den källa man hämtar information ifrån och man syftar till att få en djupare förståelse snarare än en generell giltighet.¹⁶

Våra primärdataundersökningar utgörs av en fallstudie av företaget ANI i Trelleborg. Huvuddelen av insamlingen har skett genom intervjuer; att observera genom långa besök och försöka följa den dagliga verksamheten tar för mycket tid och resurser i anspråk. Dessutom möter eventuellt inte företag den problematik vi är intresserade av dagligen, vilket hade inneburit problem för vår undersökning. Å andra sidan hade kanske resultatet sett annorlunda ut; människor agerar inte alltid som de tror att de gör. I vårt fall vill vi undersöka hur företagsledare betraktar och hanterar strategibildning samt hur organisationen reagerar på input från företagsledningen.

¹⁵ Andersson, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, (1998) s 150

¹⁶ Holme, Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997) s 78

Att intervjua är inte lätt. Vår ambition var att genomföra besöksintervjuer för att få en mer öppen och diskuterande intervju som tillät oss att komma med direkta följdfrågor. Detta var dock inte möjligt vad gällde de anställda i organisationen. För att uppnå bästa möjliga resultat under våra intervjuer har vi varit två som intervjuat vid varje tillfälle. Under intervjutillfället tar den ena anteckningar och lyssnar, den andra ställer frågor och diskuterar med respondenten. Efter intervjutillfället har personen som antecknat briefat en tredje person som inte var närvarande under intervjun. Därefter har intervjuaren och antecknaren skrivit ner en sammanfattning av intervjun. Detta tillvägagångssätt gäller både besöks- och telefonintervjuer.

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att använda en bandspelare under intervjuerna. Vi fick råd om att inte göra detta och valde att följa detta råd av främst tre anledningar: för det första, exakta citat är sällan nödvändiga, för det andra, intervjuarna är mer insatta och lyssnar bättre om ingen bandspelare används, för det tredje, bandspelare är hämmande för både respondenter och intervjuare. Dessutom är det betydligt mer komplicerat att lyssna igenom en timmes intervju än att läsa sex sidors anteckningar.

Våra primärdata kommer från sammanlagt fyra intervjuer, bortsett från kompletteringsintervjuer.

2.6.2 Sekundärdata

Sekundärdata i vårt arbete är huvudsakligen ett arbete en av författarna skrivit tidigare om ANI. Arbetet skrevs som PM i kursen Industriell Marknadsföring och behandlade valet att formulera en strategi som gick i konflikt med marknadens karaktär och fas i livscykeln. Under arbetet med uppsatsen har det arbetet sparat tid vad gällde förståelsen för ANI: s strategi och beskrivning av hur företaget arbetar, men har inte använts som underlag, eller i något annat avseende, i en analytisk process.

2.7 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan ger en representativ bild av det undersökningen ämnar undersöka. Då en del av vår sekundärdata är författad utav en av författarna till även denna uppsats, kan informationen vara vinklad eller bygga på resonemang rörande andra ämnen. Vi anser att vi hanterat detta på ett bra sätt genom att tidigt diskutera vad vi önskade få ut från sekundärdatan och låta intervjuerna ligga till grund för våra analyser och slutsatser.

2.8 Giltighet, tillförlitlighet och bekräftbarhet

Det är viktigt att ge undersökningsansatserna så stor giltighet som möjligt. För att uppnå detta har vi varit tvungna att fundera igenom de val vi gjort noggrant och även motiverat dem för oss och läsaren. Vi har inte någon avsikt att generalisera utan producera konceptuella resonemang och funderingar kring dualismens implikationer på strategibildning. Vi hoppas att vår uppsats kan utgöra en bra grund att stå på inför vidare forskning inom området.

När vi forskar är det av intresse att uppnå stor överensstämmelse mellan den teori vi utgått ifrån och vår frågeställning. Denna grad kallas för definitionsvaliditet. Begreppet validitet innehåller dessutom två andra begrepp, giltighet och relevans. Giltigheten syftar till hur bra teorin överensstämmer med empirin och relevansen syftar till hur betydelsefull den undersökning som gjorts är och hur relevanta variablerna är för vår problemställning.¹⁷ Eftersom området vi undersökt är relativt outforskat så hamnar vår egen kompetens vad gäller undersökningsmetodik i centrum.

Det område vi har valt att undersöka är dessutom diffust förutom att det råder en brist på tidigare forskning. Ambitionen har, som tidigare nämnts, varit att skapa resonemang och hypoteser om dualistiska förhållningssätt, inte att hitta en

¹⁷ Andersen, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, (1998), s 85

sanning. Vi kan inte på något sätt påstå att den information vi samlat är bevis för våra slutsatser; vi har tolkat de data vi samlat och resonerat kring denna med hjälp av ett teoretiskt ramverk. Om undersökningen genomförts på samma sätt, av andra författare, hade resultatet med stor sannolikhet sett annorlunda ut. Reliabiliteten har inte en central roll i kvalitativa undersökningar eftersom statistisk korrekthet inte är möjligt. Istället är närheten och kommunikationen med respondenterna viktig. För att få så ärliga och tillförlitliga svar som möjligt har vi erbjudit intervjupersonerna absolut anonymitet. Detta för att personerna inte ska försöka försköna eller förändra sina svar efter vad de tror vi vill höra. Vi ville dessutom på detta vis reducera risken för att personer på en lägre nivå i företagen ska ändra sina svar efter hur de tror ledningen vill att de ska svara. Våra respondenter valde dock att inte vara anonyma eftersom de upplever öppenheten så utsträckt i organisationen. Vidare har vi diskuterat tillvägagångssätt med handledare och konsulterat litteratur innan vi påbörjat intervjuerna för att vi ska påverka respondenterna så lite som möjligt. Metoden med en intervjuare och en person som antecknar fungerade mycket bra och vi är glada att vi inte använde bandspelare.

Vi har utgått från en standardmall av frågor när vi har gjort intervjuerna och sedan vidareutvecklat frågorna under intervjun. Detta har vi gjort för att intervjuerna ska vara så lika varandra som möjligt så att vi kan jämföra svaren mellan olika personer och för att kunna dra slutsatser.

Ett problem är att begreppet dualism väcker många associationer och tankar. Tolkningar av begreppet kan skilja sig mellan olika människor. För att undvika detta har vi inte skickat ut frågorna i förväg och inte använt "dualism" under intervjuerna, mer än med ledningen. Vi har istället diskuterat arbetsprocesser, ansvarsfördelning, företagskultur, måluppfattning strategibildning och beslutsfattande med respondenterna. Att döma av respondenternas svar har detta inte varit diffusa områden som varit svåra att behandla. Det är heller inte känsligt för respondenterna att tala om.

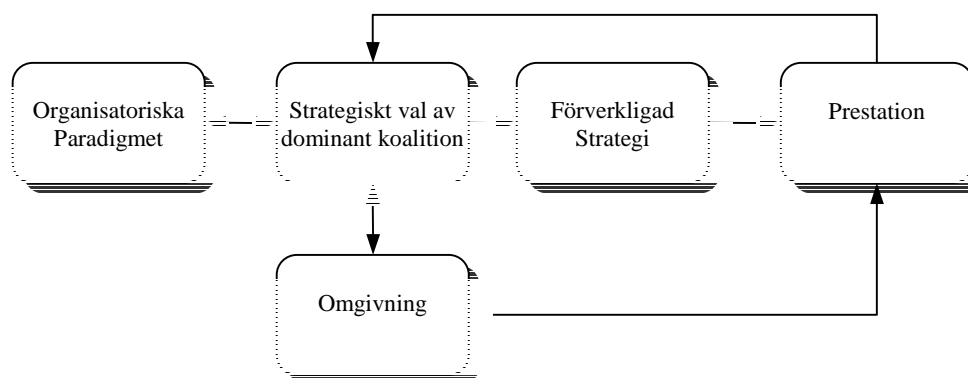
Efter att ha sett resultatet är vi mycket nöjda med undersökningen och de lärdomar vi dragit. Med mer tid hade vi kunnat gå djupare i vissa frågor och breddat oss i andra. Vi hoppas att läsaren kan acceptera de metodrelaterade val vi gjort samt lita på den information vi samlat. I så fall kan våra resonemang och tankar förhoppningsvis vara intressanta och givande.

3 Referensram

I detta kapitel beskriver vi den referensram vi kommer att applicera inom det undersökta området. Vi har valt att titta på de modeller, begrepp och teorier som bidrar med relevans och djup till vår analys och slutsats.

3.1 Utgångspunkter

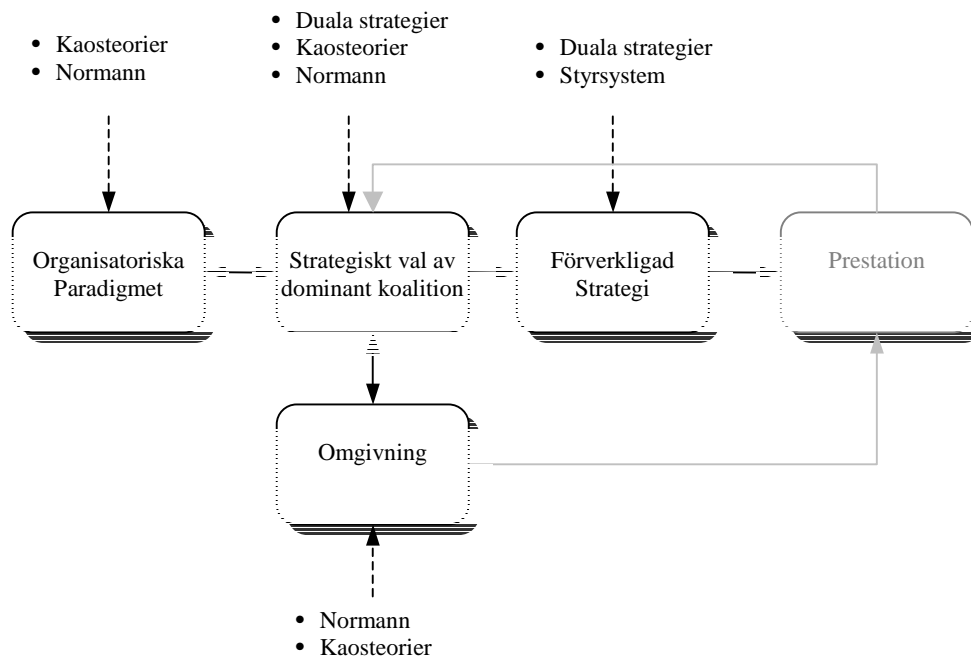
Vår referensram kommer att utgå från Loizos Heracleous *Organizational Action View* (OA)¹⁸. Anledningen till att vi ser OA som en bra utgångspunkt är att den innehåller flera dimensioner som är intressanta vid strategibildning.



Figur 2 - The Organizational Action View

Dessutom tar OA upp multilaterala förhållanden och påverkansmönster mellan de olika dimensionerna i ramverket. Främst är OA dock en bra syntes mellan strategibildning och organisationsteori. OA ska betraktas som ett ramverk snarare än som en modell, då den innehåller eller skapar utrymme för ekonomisk teori och modeller inom varje dimension. Det är på detta sätt vi valt att använda OA.

¹⁸ Heracleous, *Strategy and Organization*, (2003), s 23



Figur 3 - Uppsatsens referensram

- *Organisatoriska paradigmet* – I detta avsnitt redogör vi för hur de organisatoriska samt kulturella delarna i företaget påverkar strategiarbetet.
- *Strategiskt val av dominant koalition* – Här kommer vi att presentera hur strategier växer fram i en organisation och vilka aktörer som är delaktiga. Utöver Heracleous definiering av ämnet kommer vi att komplettera med vad strategier är, duala strategier, kaosteorier samt Normanns teori om tidsuppfattning.
- *Förverkligad strategi* – Vid realisering och implementering av strategier används bland annat styrsystem. I detta avsnitt redogör vi för de teorier kring styrsystem som för relevans till vår analys.
- *Omgivning* – Här redogör vi för hur valet av strategi påverkar och påverkas av omgivningen.
- *Prestation* - Som tidigare nämnts i inledningen har vi valt att utesluta strategiernas påverkan på resultatet.

3.2 Organisatoriska paradigmet¹⁹

Organisatoriska paradigmet kan ses som sociala variabler i organisationen som indirekt påverkar strategibildningen och strategins förhållningssätt till individen och organisationen. Det organisatoriska paradigmet kan definieras som de gemensamma uppfattningarna i organisationen som tas för givna.

För de anställda fungerar paradigmet dels som en förklaring eller norm kring hur man gör saker, men även hur man gör saker på rätt sätt. Rent konkret är ett organisatoriskt paradigm myter, rutiner, kontrollsystem, symboler, maktstrukturer och informella organisatoriska strukturer. Det organisatoriska paradigmet påverkar det val av strategi den dominanta koalitionen i företaget fattar. Samma miljö kan således tolkas samt uppfattas annorlunda av olika organisationsmedlemmar och kan därför leda till olika strategiska val eller handlingar.

En viktig organisatorisk kompetens eller agenda för ledningen är hantering av det organisatoriska paradigmet och organisationsstrukturen vid implementeringen av en strategi.

3.3 Strategiskt val av dominant koalition²⁰

Den dominanta koalitionen i en organisation består av aktörer som av olika anledningar utövar inflytande eller makt över övriga organisationsmedlemmar. OA betraktar strategibildningen som en process där fokus hamnar på de strategiska beslutsfattarna och deras konceptuella verktyg. Valet av strategi påverkar och påverkas av det organisatoriska paradigmet, omgivningen samt företagets resultat.

¹⁹ Heracleous, *Strategy and Organization* (2003), s 27

²⁰ Ibid. s 30

3.3.1 Vad är strategi?

Själva konceptet strategi innehåller eller består av ibland svårdefinierade element och faktorer. Den definition, eller dissektion av begreppet som vi har funnit mest givande, betonar följande innehåll:²¹

- Långsiktiga, enkla och överenskomna mål
- Grundlig förståelse för konkurrensen och omgivningen
- Målrelaterad värdering av resurser
- Effektiv implementering

Oavsett vilken definition en organisation väljer att använda gäller det innehåll som nämndes ovan; mål, resurser och implementering. Generellt delas begreppet strategi in i två delar:²²

- *Corporate Strategy* – Vilken industri ska företaget verka i?
- *Business Strategy* – Hur ska vi konkurrera i vald industri?

Corporate strategy innefattar diversifieringsplaner, vertikal integration, uppköp och nya verksamheter, med andra ord den övergripande resursallokeringen i företaget.²³ Vidare tenderar företag att beskriva vägen mot framgång för enskilda verksamhetsgrenar. Denna mer detaljerade strategi kallas *business strategy* och definierar företagets eller verksamhetens strategi för att nå konkurrensfördelar.²⁴

Råder motsättningar mellan företagets strategier kan strategin vara av dual karaktär men generellt ligger en hierarki i denna typ av uppdelning. *Corporate strategy* skapar förutsättningar för *business strategy*. Dessutom härrör uppdelningen från nivåerna i vilka strategierna formuleras; *corporate* respektive *business* nivå (vilket i svensk terminologi motsvarar lednings- respektive divisionsnivå eller liknande).

²¹ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s. 11

²² Ibid. s. 23

²³ Ibid. s. 24

²⁴ Ibid. s. 24

3.3.2 Fyra aspekter på strategi

Strategiformulering och implementering ser rimligtvis olika ut i olika företag. Traditionellt finns dock i teorin olika utgångspunkter för hur man kan analysera ett företags strategi. De fyra aspekterna är:²⁵

- Mål, värderingar och resultat
- Analys av företagets industri (eller konkurrensmässiga kontext)
- Analys av resurser och förmågor i organisationen
- Organisationsstruktur och styrsystem

Det är dessa fyra dimensioner vi väljer att betrakta vid analysen av fallföretaget och motsvarigheten till de fyra beståndsdelarna som behandlades i inledande diskussion om strategi.

3.3.3 Duala strategier

Att driva och förändra en verksamhet är inte efterföljande utan parallella strategier. Distinktionen mellan nuvarande och framtida inriktning är inte den klassiska kort- och långsiktiga distinktionen, där den kortsiktiga planen endast är en detaljerad budget med förhoppning om långsiktig marknadsposition. Den nuvarande planeringen måste också innehålla en vision om hur företaget måste arbeta nu, givet sina unika kompetenser och sina val av marknadsinriktning. Den långsiktiga planeringen bygger på företagets vision om framtiden och framförallt hur man når dit.²⁶

Ledningen är ytterst viktig för att lyckas med duala strategier. Vissa organisationer har därför delat upp ledningsjobbet i två delar, CEO (Chief Executive Officer) och COO (Chief Operating Officer). Där CEO:n är ansvarig för att göra rätt saker, tänka långsiktigt, ha visioner, vara innovativ och bestämma riktningen för organisationen. COO:n i sin tur är ansvarig för att göra saker rätt, tänka kortsiktigt, administrera och underhålla den nuvarande verksamheten och

²⁵ Grant, *Contemporary Strategy Analysis* (2002), s. 35

²⁶ Abell, *Managing with dual strategies* (1993), s 3-5

bestämma takten för förändring för organisationen. Abell påpekar att det finns risker med denna uppdelning på grund av samarbetsvärigheter. Istället bör man dela upp posten på två delar där det antingen är en chef som kombinerar de båda rollerna eller en chef som koordinerar de två cheferna.²⁷

För att en organisation ska kunna uppnå perfektion idag samtidigt som den förbereder sig för framtida förändringar krävs det att organisationen är välstrukturerad men även personalens kompetens är en viktig del. Om inte personalen är kreativa och flexibla visionärer är det omöjligt för en organisation att uppnå perfektion idag, samtidigt som man förändrar sig inför framtiden.²⁸

Det är viktigt för ledningen att på ett tidigt stadium kommunicera ut vad företagets vision för framtiden är så de anställda hinner förstå och vänja sig vid visionen. Enligt djupgående studier som Abell gjort som underlag för sin bok så genomförs förändring bäst på projektbasis. Detta för att få med sig organisationen och för att det ska finnas en start och slutpunkt eftersom förändringarna måste göras i tid så att man inte hamnar bakom sina konkurrenter i utvecklingen.²⁹

För formulering och implementering av en strategi för perfektion idag är det mest effektivt att använda sig av en bottom-up metod för att få så hög kundtillfredsställelse som möjligt. Detta för att de längre ner i organisationen är de som är närmast kunderna. För förändring i framtiden är det viktigt med en top-down metod eftersom det krävs en överblick över hela organisationen och dess kontext.³⁰

Gällande den kortsiktiga planeringsprocessen finns det en rad problem som kan tänkas uppstå. Ett problem är att ledningen ger order hur organisationen ska arbeta istället för att bidra med riktlinjer. Vidare kan även problem uppstå då organisationen ej skiljer den årliga budgeten från den strategiska processen så att inte budgeten styr planeringen.

²⁷ Abell, *Managing with dual strategies* (1993), s 251

²⁸ Ibid. s. 239

²⁹ Ibid. s. 252-254

³⁰ Ibid. s. 254-255

I den långsiktiga planeringsprocessen dyker andra problem upp. Ett ofta förekommande problem är en organisations svårighet med att klargöra för distinktionen mellan kort sikt och lång sikt. Organisationen blandar ofta ihop den långsiktiga projekteringen av kostnader och försäljning med processen att planera för framtiden. Ett annat problem är att långsiktig planering diskuteras för sällan och det leder till att det inte finns något överensstämmande mål om vilken framtid organisationen ska förbereda sig för.³¹

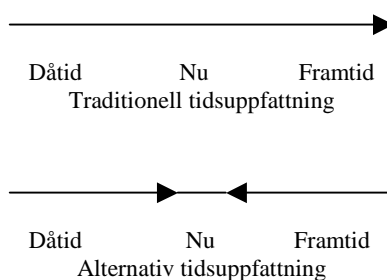
Ytterligare problem kan uppstå vid implementering av duala strategier. Ett vanligt problem som kan uppstå är att företagets interna organisationsstruktur inte stämmer överens med segmenteringen av marknaden. Detta kan leda till att ansvaret för implementeringen inte blir tydligt definierat. Problem kan även uppstå då en organisation inte har tillräckligt utvecklade styrsystem för att stödja dess implementering. Kontroll och belöningsystem, mänskligt kapital och styrsystem är mycket viktiga för att implementeringen ska bli effektiv och smidig. För det tredje så blir det ofta problem för att kommunikationen i företaget inte fungerar på ett tillfredsställande sätt. Man har svårt att kommunicera ut vad som krävs, varför det krävs och vem som är ansvarig för implementeringen.³²

³¹ Abell, *Managing with dual strategies* (1993), s 261-262

³² Ibid. s. 262-263

3.3.4 Normann om tidsuppfattning

Den traditionella uppfattningen av tid är att "nuet flyttar sig". Människan skapar dock mentala bilder av tänkbara framtider, scenarier, vilka är viktiga för vår överlevnad och strukturering av vårt aktuella "nu".³³ Detta blir "tänk-om"-resonemang vilka ger oss en möjlighet att se tillbaka på nuet vi står i idag och vara efterkloka. Detta sätt att betrakta tiden kan åskådliggöras enligt nedan.



Figur 4 - Olika sätt att betrakta tid

Normann säger följande om mål och visioner om framtiden:

Visioner är inte mål. De är intuitiva föreställningar om rimliga (om än stundom synnerligen avvikande i relation till nuläget) framtida systemtillstånd, vilka ibland bara finns som subjektiva idéer hos ett fåtal skarpsynta och kanske betydande aktörer i det nuvarande systemet. Att man har en vision innebär inte att man bestämmer sig för något visst framtida tillstånd, inte ens för något av de framtida tillstånd som för närvarande synes möjliga; det betyder snarare att visionen kan användas som hjälp vid valet av de delar av det nuvarande systemet som bör betraktas som inspirationskälla och kanske också som en utmaning.

Normann, 2001, s 228

³³ Normann, *När kartan förändrar affärslandskapet*, (2001), s 227

3.3.5 Kaosteori

Vi har valt att ta med kaosteori då vi anser att den bidrar med intressanta tillägg till övriga teorier, främst duala strategier.

Under 1960-talet utvecklade vetenskapsmannen Edward Lorenz en teori, som kom att kallas kaosteori, där han upptäckte förekomsten av icke linjära och dynamiska system. Kaosteori beskriver hur ett företag påverkas eller kan komma att påverkas av externa svårangepassade och turbulenta miljöer.³⁴

Tidigare ansågs att kaos var ett tillstånd som skulle undvikas till så hög grad som möjligt och ordning skulle snabbt återinföras. Nu har dock forskare kommit till insikten att kaos är nödvändigt i och med att företag idag är i en kontinuerlig utveckling i större utsträckning än vad företag var för i tiden.³⁵ Företagens yttre miljö består av en sammansättning av förhållanden och faktorer som påverkar dess utveckling. Vissa forskare påstår att det går att beskriva som en företagsmiljöns turbulens och att den i sin tur främst består av två parametrar: komplexitet och dynamik.³⁶

Den första parametern innebär att en organisation inte kan planera för framtiden genom att enbart förlita sig på det som har skett tidigare³⁷. Ett företag måste istället försöka förutse vad som skall hända i framtiden och agera utefter de förutsättningarna. Komplexitet indikerar att företagets yttre miljö är svår att förstå, och att den består av komplicerad teknologi samt en hög grad av olikheter.

Forskaren Sadler karakteriserar en turbulent miljö som bestående av flertalet förändringar som sker snabbt och på samma gång. Kaos och turbulens är essensen av verkligheten och det finns ofta inga indikationer på när förhållandens riktning förändras.³⁸ Fokus har skiftat från mekanistisk miljö, vilken karakteriseras av ordning och förutbestämda förbindelser av utvecklingen, till en mer kreativ miljö

³⁴ <http://www.imho.com/grae/chaos/chaos.html>

³⁵ Stacey, "Strategy as order emerging from Chaos" (1993), s 12-13

³⁶ Emery & Trist "The Casual texture of Organizational environments" (1997), s25

³⁷ Ibid, s 26-27

³⁸ <http://www.duke.edu/~mjd/chaos/chaosh.html>

som influeras av kaos, oregelbundenhet och tillfälligheter. Ansoff uppmärksamade tidigt turbulens på marknader, vilken enligt honom karakteriserades som ett teknologiskt genombrott eller strukturförändringar på marknaden. Detta kan snabbt förändra en stabil bransch till ostabil eller förstöra en tidigare växande bransch.³⁹

Kaosteorin förespråkar en kontinuerlig utveckling av strategin. En kontinuerlig utveckling skapar kunskap för hela organisationen eftersom alla medarbetare lär från varandra och lär sig samarbeta⁴⁰. Stacey anser att strategiprocessen under kaotiska förhållanden inte kan ledas av en i förväg fastställd vision, utan istället skapas ordning ur kaos genom att strategier successivt växer fram och påverkas allt efter tidens gång. Detta klassificeras som ”*kreativt kaos*”, vilket innebär att de anställda kontinuerligt definierar problem och försöker att lösa den kritiska situationen tillsammans. De anställda utvecklar därigenom effektivt kunskap tillsammans och strategier uppstår, vilket gör det omöjligt för ett företag att ha en i förväg fastställd strategi. Med detta i beaktande och som en av utgångspunkterna i strategiformuleringen är det därför viktigt att alla medlemmar i organisationen är involverade i utformningsprocessen av strategin⁴¹. Enligt Eisenhardt så bör man tänka på att en strategi består av små processer som är relativt löst sammanbundna, vilket leder till att strategin och dess process kan förändras allteftersom⁴².

3.4 Förverkligad strategi

OA särskiljer strategiskt val och förverkligade strategier. Olika faktorer i företaget, däribland det organisatoriska paradigmet, påverkar i vilken utsträckning olika beslutade strategier anammas och blir förverkligade i organisationen.

³⁹ Emery & Trist ” *The Casual texture of Organizational environments*” (1997), s 30

⁴⁰ Bechtold, ”*Chaos theory as a model for strategy development*” (1997), s197

⁴¹ Stacey, ”*Strategy as order emerging from Chaos*” (1993), s 16

⁴² Eisenhardt, Brown, ”*Competing on the edge: strategy as structured chaos*” (1998)

Dessutom påverkar inte alla strategier resultatet tillräckligt för att betraktas som förverkligade.

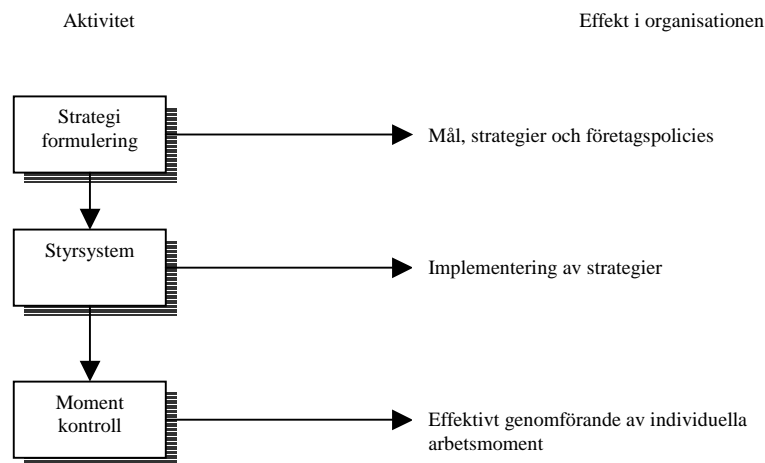
3.4.1 Styrssystem

Styrsystemets syfte är att implementera ett företags strategi och handlar om planering, mätning och uppföljning av aktiviteter eller funktioner i organisationen.⁴³ Ett styrssystem bryter ner en strategi och operationaliserar de mål och tankar som kommuniceras i strategin.

Strategin är således överordnad styrsystemet men styrsystemet kan i ett längre perspektiv påverka strategibildningen.⁴⁴

3.4.1.1 Relationen mellan strategin och styrsystemet

För att ytterligare definiera och särskilja styrssystem från närliggande begrepp åskådliggör vi nedan relationen mellan strategiformulering, styrssystem och momentkontroll.



Figur 5 - Relationen mellan strategi, styrssystem och momentkontroll⁴⁵

Implementering av strategier

⁴³ Govindarajan, Anthony, *Management Control Systems*, 2003, s 1

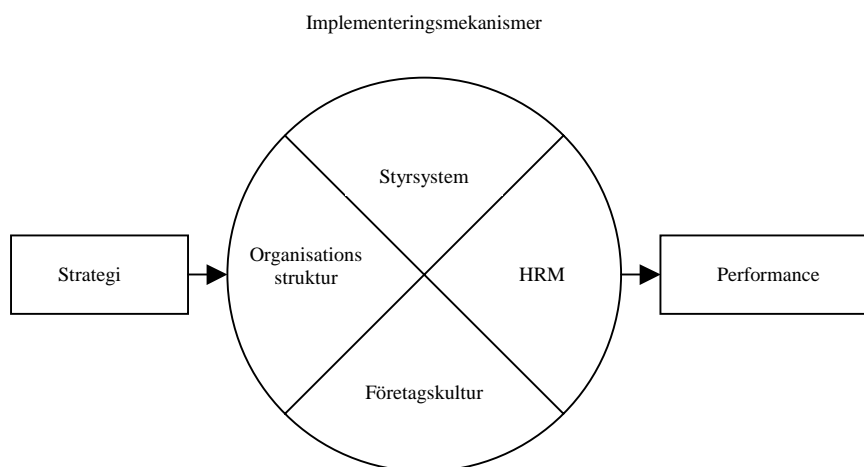
⁴⁴ Ibid. s 1

⁴⁵ Ibid. s 7

Styrssystem är den process som management använder för att påverka organisationens medlemmar att genomföra och implementera företagets strategier. Exempel på detta är:⁴⁶

- *Planera vad organisationen bör och ska göra*
- *Samordna aktiviteter i organisationens olika delar*
- *Möjliggöra informationsflöden*
- *Utvärdera information*
- *Bestämna vilka åtgärder som behövs göras*
- *Påverka anställdas beteende för att bättre genomföra strategierna*

Det kanske främsta syftet eller målet för styrsystemet är att uppnå målkongruens i organisationen genom att sammanföra individuella, personliga mål med organisationens mål. Uppnås detta arbetar anställda i organisationen för sig själva, vilket minskar misstanke om lathet eller slack.



Figur 6 - Implementeringsmekanismer⁴⁷

Vad gäller målkongruens i organisationen är det viktigt att belysa hur mål behandlas i praktiken. På senare tid har begreppet *shareholder value* florerat och många företag pratar om att maximera aktieägarnas avkastning. Därför är företagsmål till betydande del finansiella.⁴⁸ Om inte företaget lyckas generera en vinst lämnar aktieägarna företaget vilket innebär konkurs, vilket inte enbart får

⁴⁶ Govindarajan, Anthony, *Management Control Systems*, 2003, s 7

⁴⁷ Ibid. s 8

⁴⁸ Ibid. s 52

negativa effekter för aktieägare utan även för anställda, leverantörer och kunder. Det finns dock två anledningar till att begränsa betydelsen av att maximera *shareholder value*.⁴⁹ För det första, att maximera avkastningen för aktieägarna skapar problem finansiellt eftersom vinstmedel inte stannar i företaget vilket försvårar investeringar. För det andra, företag existerar av andra anledningar än avkastning på insatt kapital.⁵⁰ Att maximera en vinst ett visst år kan gå i konflikt med andra, icke-finansiella, anledningar och mål med företagets existens. De senare är dessutom förmodligen lättare att inkorporera i individuella målbilder än ”maximal vinst för att ge maximal avkastning till aktieägare”.

Vidare finns flera externa och interna faktorer som informellt påverkar målkongruens i ett företag. Arbetsetik kan exempelvis skilja sig åt mellan olika geografiska områden eller mellan olika branscher.⁵¹ Detta medför skillnader i de anställdas benägenhet att anamma företagets mål som sina egna. Internt finns fler identifierbara faktorer. Företagets kultur⁵², ledarstilar, informell organisation samt tolkning och kommunikation är viktiga faktorer som bestämmer och påverkar målkongruensen i ett företag.⁵³ Formellt sett har ledningen regler samt styrsystem att förlita sig på vad gäller att påverka målkongruens och arbetet i organisationen.⁵⁴

3.5 Omgivning

Relationen mellan miljön och organisation är dynamisk och förändras kontinuerligt. Karakteristiskt för dessa faktorer är att de står utanför företagets direkta kontroll. Omgivningen påverkar och påverkas inte bara av de strategiska val den dominanta koalitionen i företaget fattar, utan även av företagets resultat

⁴⁹ Govindarajan, Anthony, *Management Control Systems*, 2003, s 53

⁵⁰ Ibid. s 53

⁵¹ Ibid. s 94

⁵² Enligt definitionen av Alvesson och Berg, 1988: organisationsmedlemmarnas gemensamma antaganden, prioriteringar, innebörder och värderingar; det vill säga de trosföreställningar som delas av organisationsmedlemmarna.

⁵³ Govindarajan, Anthony, *Management Control Systems*, 2003, s 95-97

⁵⁴ Ibid. s 98

samt prestationer. Utöver de resonemang som redogjordes för under rubriken Kaosteori vill vi hänvisa till Richard Normanns rekonfigurativa paradigm.

3.5.1 Normann om omgivning och ett nytt ekonomiskt paradigm

Informationssamhället och spridning av teknologi har bidragit till framväxten av ett nytt ekonomiskt paradigm och företagens uppgift i detta nya paradigm är att organisera värdeskapande. Tidigare handlade ekonomin i större utsträckning om värdeskapandet i sig självt; nu ska detta göras på ett kvalitativt överlägset sätt. I en miljö där företag *rekonfigurerar värdeskapande system* släpper kunden sin roll som mottagare och utvidgas till att vara medproducent som i större utsträckning ställer krav och integrerar tidigare leverantörer i sina processer.⁵⁵ De företag som hittar nya, kreativa sätt att organisera värdeskapande fastställer därmed regler för andra och skapar en ny affärsmiljö.⁵⁶

För att kunna omvandla en bransch eller marknad krävs vad Normann kallar möjligheter till ombuntning, avbuntning eller tillgång till dematerialiserade och rörliga resurser (exempelvis information, kunskap och kapital).⁵⁷ Detta innebär att resonemang om värdekedjor tappar lite i relevans. Marknadsspelet handlar inte längre om att positionera sig i en lönsam värdekedja utan att i en kunskaps- och tjänstebaserad ekonomi skapa gränsöverskridande systemlösningar.⁵⁸

Ett företag som agerar på ovanstående sätt kallas *prime mover* och har en mentalitet som präglas av bland annat ett brett perspektiv på den egna organisationens identitet och verksamhet (exempelvis inte bara produktklassificering) samt en fokus på de egna kundernas respektive kunder för att utveckla sina organisatoriska kompetenser och resurser.⁵⁹

⁵⁵ Normann, *När kartan förändrar affärslandskapet*, (2001), s 39

⁵⁶ Ibid. s 40

⁵⁷ Ibid. s 42

⁵⁸ Ibid. s 67

⁵⁹ Ibid. s 89, 92, 94

En annan implikation är att traditionella tillverkande företag tenderar att *tjänstifera* sin verksamhet på så sätt att systemlösningar ersätter transaktioner.⁶⁰

4 Empiri

I detta kapitel presenteras de data vi samlat in under fallstudie och djupintervjuer samt kompletterande arbete kring dessa företag. Vi väljer att redogöra för relevanta delar av det företag vi studerat och utelämna mindre intressanta delar.

4.1 Presentation av fallföretaget

ANI tillhörde tidigare Akzo Nobel-koncernen och hette då Akzo Nobel Inks. Företaget har över hundra års erfarenhet i tryckfärgsbranschen. Företaget är uppdelat i marknadskontor som finns representerade i flera länder på alla kontinenter, men företagets huvudkontor finns i Trelleborg.⁶¹ Totalt har företaget 960 anställda, varav 220 i Sverige, i 65 länder och omsätter 231 miljoner EUR (2003). Efter ett uppköp av BASF:s tryckeriverksamhet är ANI nu tredje största leverantören av tryckfärg i världen och andra i Europa.⁶²

Företagets verksamhet är indelad i fyra delar:⁶³

- *Narrow Web* – Producerar tryckfärg till självhäftande etiketter, småförpackningar, kreditkort och dylikt. ANI är världsledande på detta område. 2003 omsatte *Narrow Web* 85 miljoner EUR.

⁶⁰ Ibid. s 158

⁶¹ <http://www.aninks.com>

⁶² Besöksintervju med Fredrik Broman, ANI, 26 november 2004

⁶³ Conradi, Nilsson, *Akzo Nobel Inks – att agera motströms på en industriell marknad*, (2004) s 1

- *Liquid Inks* – Producerar färg till förpackningar, kuvert, kartonger, avancerade livsmedelsförpackningar i film- och foliematerial. Huvudmarknaden finns i nordliga delarna av Europa. 2003 omsatte Liquid Inks 43 miljoner EUR.
- *Web Offset* – Tryckfärg, fuktkoncentrat och tvättvätskor. Viktigaste marknaderna är Europa, Mellanöstern och Sydostasien. 2003 omsatte Web Offset 80 miljoner EUR.
- *Sheetfed Offset* – Färg till böcker, broschyrer, reklamblad etc. Huvudsakligen försäljning till Norden, Storbritannien, Spanien och Östeuropa. 2003 omsatte Sheetfed Offset 23 miljoner EUR.

Vi har valt att fokusera på den division som benämns Web Offset och lämna övriga divisioner utanför beskrivning och analys. Anledningen till detta är dels att vi vill ha ett hanterligt underlag storleksmässigt, dels för att de strategier som är aktuella i Web Offset divisionen är mer intressanta med hänsyn taget till vår problemformulering.

4.2 ANI:s strategiarbete - intervju med Fredrik Broman

Under denna rubrik redogörs för de data vi samlade in under besöksintervjun med Fredrik Broman 26 november, 2004. I materialet ingår även diskussionsunderlag i form av PowerPoint-presentationer vilka Broman använder sig av vid tillfällen då anställda ska briefas om strategi. Utöver detta redovisas här information från våra sekundärdata. I dessa fall redovisas detta i notapparaten.

ANI verkar på en mogen marknad som präglas av prisorienterad konkurrens. ANI:s konkurrenter väljer att i stor utsträckning låta priserna styra kundernas val av leverantör, vilket ständigt pressar marginalerna i branschen. ANI tycker detta tankesätt är kortsiktigt och tror inte att man kan överleva i branschen i framtiden

med en lågkostnadsstrategi. Priserna är redan så pressade att det inte skiljer mycket mellan aktörerna på marknaden och för att överta en kund måste man sänka kundernas kostnader signifikant eftersom omställnings- och byteskostnaderna är höga inom branschen. Fredrik Broman menar att det finns ett par sanningar som gäller i branschen:

- Företag konkurrerar av ren vana med pris (och produkt)
- Större volym ger kostnadsfördelar
- Priserrosionen på marknaden är verklig
- Volym och låga priser är viktiga för att nå framgång

Att försöka konkurrera med produkternas kvalitet är svårt i en mogen bransch. På grund av standardisering och spridning av teknologi kan alla aktörer uppnå ungefär samma kvalitet på sina produkter. För att överhuvudtaget kunna existera på marknaden menar Broman att man måste ha låga priser, hög kvalitet och kunna leverera i tid. Med andra ord: Pris, kvalitet och leverans är inte längre någon långsiktig grund att bygga konkurrensfördelar på utan vad kunderna förutsätter. Den långsiktiga strategin måste grunda sig i någonting utöver dessa självklarheter om man vill vara en stark aktör på marknaden även i framtiden, menar Broman.

4.2.1 Strategi

På grund av det kortsiktiga för hela branschen i en allmän lågkostnadsbetonad konkurrens väljer ANI att definiera sin strategi på ett annorlunda sätt än vad marknadsstrukturen föreskriver. Företaget vill istället genom att bli en del av kundernas produktionsprocesser få sina kunder att bygga långvariga förutsättningar för lönsamhet.

Grundpelarna i ANI: s strategi sammanfattas nedan:

- *Val av värdekedja och position i aktuell värdekedja*
- *Skapa förståelse för aktuell värdekedja och för processerna i den*

- *Skapa värde för kunden – vilka kompetenser kommer kunden betala extra för?*
- *Öka stordriftsfördelarna med strategiska uppköp*

Första punkten som berör företagets perspektiv på kundernas arbete kan brytas ner i följande punkter:

- *Val av värdekedja* – Genom noggrant arbete och analys hitta de kunder som har de rätta förutsättningarna för en relation och därmed långsiktig lönsamhet.
- *Utredning av roll i värdekedjan* – Analys av vad som krävs för att uppnå och bevara en önskad position i den aktuella värdekedjan. Hur ser ANI: s potentiella roll ut i kundens specifika värdekedja? Finns lönsamhetspotential?
- *Prissättning* – Vilket bidrag gör ANI till värdekedjan. Hur ska detta prissättas?

Strategin grundar sig i tanken om att kontroll över en kritisk resurs eller process kan generera lönsamhet om resursen utnyttjas eller processen genomförs på rätt sätt. Inom divisionen Web Offset är kritiska faktorer tider, logistik och pålitlighet. Kunderna är beroende av att färgen finns tillgänglig vid rätt tid, torkar vid rätt tillfälle och att assistans är snar om så behövs. Anledningen till detta är den tidsfokus som råder i tidnings- och övriga tryckeribranschen. ANI försöker hela tiden att utöka sitt kunnande om sina kunder och kundernas processer för att bygga en kompetens som konkurrenterna saknar. På så sätt kan sedan ANI få mer betalt än vad annars vore möjligt. På sikt vill ANI gå från att vara ett tillverkande företag till att vara ett tjänsteföretag. Även om prispressen kommer att kvarstå så måste man erbjuda mer. ANI: s tanke är att erbjuda tjänster som motiverar ett högre pris eller åtminstone samma pris som konkurrenterna.

Konkurrensen är inte lika intensiv i det segmentet av marknaden där ANI vill sälja processförbättring. Detta beror på att det har uppstått två olika dimensioner på marknaden: en pris och kvalitetsorienterad samt en interaktionsrelaterad. ANI är för närvarande ledande inom det interaktionsrelaterade segmentet även om det enligt Broman finns mellan fem till tio procent av konkurrenterna på marknaden med liknande strategi.⁶⁴

4.2.2 Propp i utflödet

För att lönsamhet ska uppnås med ANI: s strategi krävs att kunderna förbinder sig att köpa av ANI för en viss tid framöver. För att kunderna ska stanna kvar hos ANI arbetar företaget utifrån ett relationsperspektiv som bygger på förståelse för kundens processer och kundens värdeskapande samt organisatorisk kompetens utifrån kundernas unika processer.

ANI: s ambition är att vara så givande i kundernas process och utveckling att kunden inte kan vara utan ANI som leverantör. På sikt ger detta en mängd fördelar för ANI:⁶⁵

- Högre pris – ANI kan ta ut mer än konkurrenter
- Längre relationer – På sikt lägre kostnader
- Referenskunder – Lägre kostnader vid bearbetning av nya kunder
- Know-how – Interaktion med kunder alstrar ny, och ofta unik, kunskap
- Organisationsutveckling – Skapar referensramar för utveckling av organisationen
- Motivation – Motiverande med höga ambitioner för medarbetare

4.2.3 Kunder

ANI:s ideala kund är ett medelstort till stort företag som vill integrera ANI i sin process och aktivt arbetar för en långtgående kommunikation mellan parterna. Optimalt är också om kunden delar med sig av kunskap och erfarenhet, vilket ger

⁶⁴ Conradi, Nilsson, *Akzo Nobel Inks – att agera motströms på en industriell marknad*, (2004) s 5

⁶⁵ Ibid. s 9

förutsättningar för kunskapsutbyte och ömsesidig utveckling. ANI försöker vid nykundsbearbetning skriva kontrakt på fler än ett år för att på bästa möjliga sätt säkerställa detta utbyte och öka värdet på relationen. Fem gånger per år genomförs en kundgenomgång för att bedöma lönsamheten i varje projekt eller kund.

Generellt arbetar företaget utifrån följande antaganden vid kundhantering: Kunder agerar rationellt och väljer det bästa alternativet utifrån ett par för kunden viktiga variabler. Det är därför viktigt att känna till dessa och vara bättre än konkurrenterna.

Med andra ord försöker ANI identifiera vilka beslutskriterier varje enskild kund använder sig av för att fatta beslut om leverantörsväl och sedan optimera den egna organisatoriska kompetensen för att utföra de önskemål kunden har.

Det är dock inte alltid lätt att övertyga en kund om att starta ett nära samarbete. Som tidigare nämnts tänker, och agerar, många kunder utifrån ett transaktionsperspektiv. Detta yttrar sig i kommentarer som ”vi har inte tid”, ”det kostar för mycket” eller ”vi besitter inte rätt kompetens”.⁶⁶ Dessutom möter ofta kunderna också prispress på sina marknader vilket innebär att investeringar i processförbättringar känns riskabelt.⁶⁷

4.2.4 Organisation och implementering

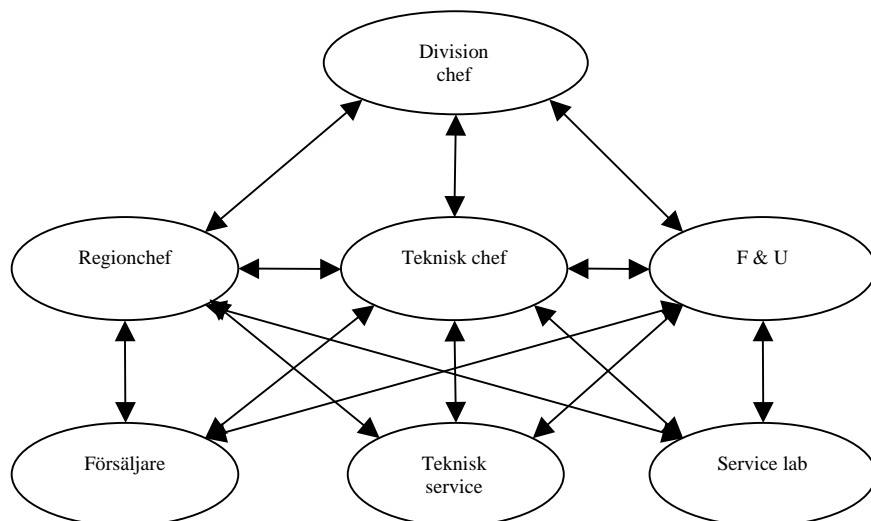
ANI:s organisation har anpassats för att kunna implementera de strategiska val ANI har beslutat om. För att uppnå organisatorisk hastighet i beslut som rör kunder, har beslutskedjan kortats till som mest tre led. Detta är ett led i en decentralisering ANI strävar efter. Systemet syftar till att ge säljare, vilka besitter insikt och kunskap om kunderna, beslutsrätt i frågor som berör kunderna.

Viktigare ändå är hela organisationens anknytning till marknadsfunktionerna i företaget. Istället för en teknologi- eller produktionsorienterad organisation är

⁶⁶ Conradi, Nilsson, *Akzo Nobel Inks – att agera motströms på en industriell marknad*, (2004) s 9

⁶⁷ *Ibid.* s 9

ANI marknadsstyrt. Marknadskontoren har underordnade produktionsanläggningar som lär känna de lokala kundernas preferenser och beteenden. Förhoppningen är att en kostnadseffektivitet genom bättre koordination av inköp och produktion, samt att lokal anpassning ska ge konkurrensfördelar lokalt.



Figur 7 - Divisions organisation

4.2.5 Försäljning och marknadsföring – viktiga funktioner

Enligt Broman implementeras de långsiktiga strategierna till stor del genom försäljarna i organisationen. Med andra ord är det säljarnas kompetens och service som, tillsammans med teknisk service och service lab, ska skapa mervärde. Marknadsföring och försäljning är inte åtskiljt i ANI; att skaffa, behålla och få kunderna att växa är försäljarnas uppgift. Företaget har utvecklat en säljprocess som syftar till att skapa mervärde för kunderna genom att bygga konkurrenskraft på kompetens och relationstänkande. Det finns fyra uttalade anledningar till att denna säljprocess finns:

- ANI vill undvika att sälja på pris
- Säljcyklerna är relativt långa (2 till 3 åriga kontrakt)
- ANI säljer till stora organisationer
 - Många nivåer
 - Hela ANI är en del av försäljningen
- Behov av att koordinera och kommunicera

Säljprocessen har utformats så att organisationen ska kunna övervaka, följa och kontrollera sitt värdeskapande där vissa moment mäts och lyfts fram för granskning vilket ligger till grund för bedömning av en specifik säljprocess. Säljprocessen består av sex punkter som beskrivs nedan.

- Utsikt – Prospekt
 - Beräkna lönsamhet
 - Utvärdera konkurrenskraften
 - Kreditanalys

- Identifiera kundbehov

- Hitta lösningar på kundens behov och identifiera beslutsfattare i kundens organisation
 - Boka handling
 - Följ upp handling
 - Mät kundens behovstillfredsställelse

- Knyt an kunden
 - Avslut

- Behåll kunden
 - Mät kundtillfredsställelse
 - Kundundersökningar

- Få kunden att växa
 - Upprepade aktiviteter för att förbättra kundernas processer

Figur 8 - Säljprocessen i ANI

På detta sätt fungerar ANI:s process för försäljning som ett styrsystem och möjliggör kartläggning av hur utvecklingen i kundbearbetning och försäljning ser ut. Därmed är säljprocessen en viktig del i implementeringen av företagets långsiktiga strategier. Anledningen till att försäljningsprocessen strukturerats i stor utsträckning och tillåts fungera som styrsystem är att företaget betraktar försäljning som en styrbar process. Bromans perspektiv är att försäljning varken är magi eller konst utan en process som när den styrs rätt alltid levererar resultat.

4.3 ANI:s strategiarbete – intervju med medarbetare

Utöver intervjun med Fredrik Broman har vi valt att intervjua tre anställda i organisationen från olika enheter inom Webb-offset. De personer vi har intervjuat är Mats Persson från Service lab, Peter Kull från Teknisk service och Christer Nilsson från försäljning. Vi har valt att göra telefonintervjuer på cirka en halvtimme med dem vid olika tillfällen. Nedan kommer vi att redogöra för de data som vi har samlat in. Vi anser att det inte är viktigt att särskilja vad de tre har sagt eftersom det inte förekommer någon, för arbetet, väsentlig motsättning eller meningsskiljaktighet i deras uttalanden. Vid de tillfällen meningsskiljaktigheter har uppstått har vi specificerat vem som sagt vad.

Under intervjun med Fredrik Broman fick vi förklarat för oss hur ANI agerar utifrån de förutsättningar som finns på marknaden, förhållningssätt till konkurrens samt hur de vill agera i framtiden. Det var uppenbart att Fredrik Broman var drivande i strategiformuleringen och hur strategierna skall operationaliseras. Intervjuerna med övriga medlemmar i organisationen ger oss en bredare bild av hur strategierna uppfattas, och hur organisationen svarar på den definition ledning fastställt gällande strategierna.

I samtliga av intervjuerna existerade en klar bild om ANI:s strategier och intervjuobjekten hade klara mål för hur de skulle agera för att realisera dessa strategier. Respondenterna ansåg sig på ett eller annat sätt delaktiga i utformningen av de kortsiktiga strategierna. Enligt dem själva var det Broman och den övriga ledningen som formulerade strategierna, men de kände stor delaktighet i processen. Mats Persson förklarar att detta förmodligen har att göra med god ledarstil och ett starkt förtroende från Bromans sida.

Den decentraliserade organisationsstrukturen som genomsyrar företaget leder även till friare händer och större möjlighet till att vara med och påverka. Även om det är Broman som formulerar strategierna så fanns det tydliga samspel mellan de olika enheterna och Broman. Peter Kull förklarar vidare att detta resulterar i att produktionen effektiviseras, och det behövs inte tullas på kvaliteten någonstans

inom organisationen. Den platta organisationsstrukturen leder enligt dem till effektivisering gentemot kunder. Detta visar sig bland annat i situationer då kunder får problem och snabba beslut måste fattas. Det finns inte flera nivåer som ärendet måste gå igenom utan alla har rätt och uppmuntras till att ta beslut själva. Enligt Peter Kull är kundhanteringen ett av ANI:s viktigaste moment. Detta behandlas främst inom den division där Peter Kull är verksam, *Teknisk Service*. Ett av divisionens syften är att skapa mervärde för kunden. För att lyckas med det strävar man efter att försöka förhindra problem innan de uppstår. Kull förklarar vidare hur deras utbildning av kunderna bidrar till att mindre fel rapporteras av kunderna, då de har lärt sig att förebygga och hantera problemen själva. Samtidigt får Kull viktig input från kunderna hur de kan förbättra sig i framtiden. Att bemöta kunden och dess problem har blivit ett centralt förhållningssätt inom alla enheter i Web-offset. Här blir samspelet som råder mellan de olika divisionerna tydligt. Säljenheten har börjat integreras mer och mer i det utbildningsarbete som Kull och hans kollegor arbetar med.

Det som skiljer sig mest mellan våra intervjuobjekt är tillvägagångssättet för rapportering. Detta eftersom två av dem har sin bas hemma och en jobbar från huvudkontoret i Trelleborg. Christer Nilsson har i princip daglig informell kontakt med Broman men även förbestämda telefonmöten månadsvis samt fysiska möten en gång i kvartalet. Peter Kull kommunicerar dagligen med sin överordnande som i sin tur rapporterar till Broman. Mats Persson har möte med Broman en gång i veckan. Eftersom båda arbetar i Trelleborg så ses de varje dag och utbyter tankar och idéer.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att koppla samman referensramen med den insamlade empirin, och utifrån det föra en diskussion kring vårt problemområde. Vi har valt att strukturera analysen utifrån den struktur vi har i referensramen, för att sedan påvisa hur de olika dimensionerna i vårt ramverk har ett samband.

5.1 Det organisatoriska paradigmet

5.1.1 Målkongruens och flexibilitet

Det organisatoriska paradigmet spelar, enligt Heracleous, en indirekt, men viktig roll i implementering och framväxt av strategier. Det är därför intressant för ledningen att styra paradigmet, vilket bland annat innefattar individernas inställning till företagets mål, att det i så stor utsträckning som möjligt förstärker strategierna. Detta innebär att målkongruens, det vill säga överensstämmelsen mellan individers och organisationens mål, påverkar implementeringen av strategierna. Med andra ord är en kongruens mellan organisationens och de anställdas mål något väldigt positivt för måluppfyllelsen. Målkongruens kan uppnås på olika sätt, exempelvis genom belöningsystem och motivationsprogram. Målkongruensen i ANI beror med stor sannolikhet mycket på att företaget har höga ambitioner och får positiv feedback från sina kunder. Detta har lett till att anställda i ANI är stolta över sin arbetsplats och arbetssätt.

Enligt Heracleous, Govindarajan och Abell är de anställdas förståelse för strategin ytterligare en viktig faktor i målkongruensen. Därmed är även kommunikationen av strategierna nedåt i organisationen viktig. Både empiri och teori visar att ledningens förmåga att överföra dessa budskap är centrala för förståelse för strategierna, vilket senare kan innebära förutsättningar för målkongruens och upplevd delaktighet i de strategiska processerna från de anställda. Följden av detta

kan vara att framtida förändringar är lättare att genomföra; ledningen framstår som trovärdig och medarbetare har positiva associationer till förändringsarbete. Om företaget däremot går i en förenklande riktning, verksamhetsmässigt, kan stoltheten istället bli ett problem för ledningen och resultera i organisatorisk tröghet vid förändringsarbete.

Broman upplever dock att det långsiktiga perspektivet ibland förloras i dagliga diskussioner om företags strategi. Detta kan bero på flera saker. En anledning skulle kunna vara att medvetenheten kring de långsiktiga målen och strategierna är så god att det anses onödigt att behandla av övriga. Detta skulle eventuellt betyda att det långsiktiga tänkandet i huvudsak ryms i bakhuvudet och fungerar som referenspunkter i diskussionen om det kortsiktiga. En annan anledning skulle kunna vara det upplevt omöjliga i att diskutera långsiktiga problem när brådskande kortsiktiga problem uppstår. I så fall är anställda på lägre nivåer tvungna att begränsa omfattningen och bredden i sitt tänkande. Att en ledning däremot väljer att tänka och diskutera utifrån ett långsiktigt perspektiv bör dock vara fördelaktigt eftersom beslut idag därmed sätts i samband med konsekvenser imorgon. De anställda hävdar dock att de långsiktiga strategierna får stort utrymme i kommunikationen mellan chefer och underordnade. Denna divergens i åsikter kan bero på ansvar. Broman har en skyldighet, i och med sin roll som ledare, att trycka på vikten av ett långsiktigt tänkande och riskerar därmed att undervärdera närvaron av långsiktiga aspekter i organisationens tänkande.

Enligt Abells teorier om duala strategier ställs krav på flexibiliteten hos personalen samt kommunikationsförmågan hos ledningen för att den långsiktiga förändringspotentialen i en organisation ska vara god. Eventuellt kan korta beslutsled och öppna dialoger mellan olika nivåer i ANI medföra en sådan flexibilitet. ANI borde i så fall ha goda förutsättningar för framtida organisatoriska förändringar genom decentraliseringen i företaget och hög inblandning i beslut rörande kunder och aktiviteter.

5.1.2 Simultankapacitet

En annan viktig aspekt på ANI: s organisation är marknadsfokuseringen. Beslutsrätten i företaget ligger i funktioner med kundkontakt, det vill säga försäljare och supportpersonal. Att organisationen är marknadsstyrd har två implikationer i ANI: s fall. Först och främst kräver den långsiktiga strategin att företaget på nära håll bearbetar sina kunder i syfte att förändra köpbeteenden. För det andra kräver marknadsanpassning marknadskännedom. Konsekvenserna av nära samarbete med kunder blir att kompetensen i företaget ökar och kunskapen om hur marknaden ser ut, och utvecklas, växer. Detta kan sedan utnyttjas i den dagliga verksamheten. Detta åskådliggör en intressant uppdelning mellan lång och kort sikt; kunskapen om marknaden växer vilket möjliggör anpassning på kort sikt samtidigt som organisationen arbetar med att förändra kunderna på lång sikt. Innebörden blir att företagets anställda arbetar med två mål i sin kundbearbetning och indikerar ett visst mått av simultankapacitet. Med simultankapacitet menar vi förmåga att utföra fler än en handling på samma gång eller utföra en handling och genom den uppnå fler än ett mål. Vi återkommer om detta resonemang i fortsatt analys och slutsats.

5.1.3 Organisatoriska paradigmet och omgivningen

Kaosteorin innebär att en flexibel organisation möjliggör anpassning till marknadens fluktuationer och kundernas preferenser vilket på sikt kan innebära en grund för konkurrensfördelar. Risker med *loose management* är dock att kunderna inte känner igen sig i företaget. Poängen är dock att en hårt hållen organisation inte tar tillvara på de initiativ som alstras utifrån iakttagelser av marknadens förändring. Ledningen i ANI har ett öppet förhållningssätt till organisationen och uppmuntrar delaktighet samt kompetensbyggande. Organisationen upplever att deras idéer får genomslag och att de påverkar beslutsfattandet.

Man kan tolka kaosteorin som ett motargument till planering av strategi. Det är inte nödvändigt. Däremot ska man inte förlita sig på planeringens betydelse för strategiernas utkomst och verkan. Det kan därför vara fördelaktigt att rikta in verksamheten efter långsiktiga mål och behålla uppmärksamheten på kortsiktiga förändringar och därmed träna upp och utnyttja den organisatoriska simultankapaciteten.

I förlängningen är en organisations initiativ och förändringar något som bidrar till kaos. Därför ska man komma ihåg att en förändring i organisationen kan förändra hela marknaden. Detta är helt i linje med Normanns tankar om det nya paradigmet vilket berörs mer under diskussionen om regler för hur lönsamhet skapas på en marknad.

5.2 Att inte välja är ett val

I vår inledning redogjorde vi för vårt resonemang om de traditionella dualistiska dimensionerna i strategibildning. På vissa sätt kan man se annorlunda tendenser i ANI: s sätt att angripa strategiska problem. Företaget har i sin analys av sin strategiska position, utifrån bransch- och resursperspektiv, insett att de på kort sikt måste anpassa sig men att det inte är en långsiktig lösning eller metod för att nå varaktig lönsamhet. Detta vittnar om en tidsuppfattning med flöden till nuet och att det fungerar i strategisammanhang. Att välja att bara implementera den långsiktiga strategin hade nämligen kunnat vara ödesdigert för ANI. För att kunna "få in en fot" hos kunderna måste företaget hålla nere prisnivåerna. Priskonkurrens kan innebära, enligt ekonomisk tradition, tendenser som går mot kostnadsledarskap vilket utesluter differentiering. En differentieringsstrategi innebär däremot aldrig att kostnadsreduceringar inte är aktuella. Kostnadseffektivitet är alltid viktigt i konkurrens, om inte annat för att maximera vinsten i bolaget. Att däremot aktivt försöka konkurrera på en prisorienterad marknad och hålla konkurrensmässiga priser, samtidigt som företaget erbjuder tjänster och nära samarbete, får betraktas som någonting annat ur ett strategiskt

perspektiv. Man skulle därför kunna hävda att den dominanta koalitionen val i ANI är att inte välja. Detta är ett val som bottnar i ett dualistiskt förhållningssätt; två motsatser, eller polariserade alternativ, genereras i en analytisk process men leder inte till ett val av ett av alternativen utan en syntes. De två delarna behandlas i organisationen som två viktiga mål som alltid måste beaktas.

5.2.1 Avsedd implementeringsmetod

Den dominanta koalitionen inom ANI kan beskrivas på två plan. Koncernledningen arbetar med förvärv och ger riktlinjer ner i företaget om var fokus bör ligga. Vid framtagandet av de kort- och långsiktiga strategierna så bestäms de av en marknadsavdelning som Broman är delaktig i. Vid framtagandet av de kortsiktiga strategierna kan en bottom-up metod urskiljas där marknadsavdelningen tar till sig synpunkter från hela organisationen. Detta tydliggörs under intervjun med Mats Persson då han berättar om hur service labbet hela tiden arbetar med processförbättringar och har kostnadsansvar. Vid formuleringen av de långsiktiga strategierna ser man däremot en top-down metod där marknadsavdelningen tar beslut om hur relationerna bör se ut och låter de anställda få fria händer att uppnå denna relationsgrad. Enligt Abell så är bottom-up metoden mest effektiv för formulering och implementering av de kortsiktiga strategierna och top-down metoden mest effektiv för de långsiktiga strategierna. En tolkning av detta skulle kunna vara att två implementeringsmetoder fungerar parallellt i företaget.

Kaosteorin är ett exempel på hur kontinuitet förespråkas vid strategibildning. I organisationen leder samarbetet mellan olika avdelningar och kunder till att kunskapsläget ökar, och företagets strategier utvecklas kontinuerligt genom av organisationens medarbetare. I ANI förespråkas och förekommer ett tätt samarbete där arbetsuppgifter flyter över de traditionella gränserna. Detta bygger till stor del på kundernas roll som medproducenter, vilket ledningen vill att alla kunder ska vara.

ANI:s tillvägagångssätt för strategibildning och hur den yttersta koncernledningen delegerar beslut bekräftar vissa av Staceys antaganden. Kaosteorin förutsätter att ett företag inte agerar efter det förflutna, utan efter vad de tror kommer att hända i framtiden. Att låta personalen inom en organisation vara delaktig i strategin innebär eventuellt att strategierna tillförs input från den kunskapbildning som uppstår i interaktionen med kunderna, i synnerhet om denna interaktion är långtgående. Enligt Eisenhardt skapas kreativt kaos endast i de situationer då hela organisationen är med och bidrar till de små processerna som i ett långt perspektiv genererar strategiutveckling. Vi vill dock poängtera att organisationens omfattning kan påverka huruvida en öppen strategibildning är möjlig. Organisationens omfattning borde, rent hypotetiskt, komplicera kommunikationen och frekvensen av missförstånd och förhandlingssituationer.

5.3 Implementering

5.3.1 Vikten av kommunikation och kontinuitet

ANI är en decentraliserad organisation där samarbete och kontakt sker över divisionsgränserna. Detta förenklar kommunikationen av strategierna i företaget och man kan på ett snabbt och smidigt sätt föra ut strategiernas budskap och innebörd i organisationen. Enligt Abell är det ytterst viktigt att på ett tidigt stadium kommunicera ut företagets vision för framtiden så att de anställda får tid att vänja sig vid visionen. ANI:s struktur och arbetssätt inte bara möjliggör utan även förespråkar den typen av kommunikation.

Det är framförallt tydligt att kännedomen om de långsiktiga strategierna är en förklarande faktor till förverkligandet av strategin. Medvetandet om strategierna, marknadsstyrning, tonvikt på säljprocessen, stoltheten över ambitionerna och öppna dialoger är faktorer i organisationen som dels förstärker varandra och dels förverkligar strategierna utan att traditionella styrsystem såsom budgetering eller dylikt används i stor utsträckning.

Kommunikation av strategier i en decentraliserad organisation fungerar troligtvis annorlunda än i centralt styrda organisationer eftersom varje individs beslutsutrymme är större i en decentraliserad organisation. Ledningen i ett decentraliserat företag torde vilja kommunicera ut riktlinjer för agerande inom organisationen, inte manualer för anställdas handlingar. En ”dual strategi” eller ”dualistisk approach” hör därmed eventuellt hemma i en decentraliserad organisation och en decentraliserad organisation kan eventuellt tjäna på att tänka dualistiskt i sin strategibildning. Anledningen till detta är att individer upplever två referenspunkter i strategin som i flera fall dessutom är ytterligheter och representerar ändrar på en skala, till skillnad från en ensam referenspunkt som förmodligen representerar en linje sämre. Med detta som utgångspunkt kan en individ i en organisation utifrån två olika mål själv välja riktning för sin handling; det som i aktuell situation är bäst för företaget. Här måste dock poängteras vikten av att alla i företaget måste kunna göra avvägningar och fatta beslut vilka ser till företagets bästa. Annars kan detta innebära att anställda i organisationen väljer sida utifrån egna preferenser och tycken. Detta kan i sin tur leda till målkonflikter mellan olika delar i organisationen vilket skapar suboptimering. En kritisk faktor är därför kommunikation och olika varianter av styrsystem. Ett exempel är säljprocessen som styrsystem vilket har en tydlig anknytning till strategierna. Denna operationalisering kan säkert vara mycket svår att uppnå och arbeta med, men ambitionen finns i företaget och förstärker det långsiktiga perspektivets närvaro i den dagliga verksamheten. Tydlighet från ledning måste vara genomgående och existensen av flera mål eller strategier måste belysas så att anställda kan ta hänsyn till dessa.

Ledningen i ANI planerar vad organisationen bör och ska göra, de samordnar aktiviteter och uppmuntrar samarbete och interaktion, informationsflödet i företaget säkerställs med hjälp av täta dialoger och de anställdas beteenden påverkas genom målkongruens och stolthet. Detta innebär att de punkter Anthony och Govindarajan identifierar som viktiga och kritiska vid strategiimplementering är uppfyllda. Däremot kan man eventuellt se en avsaknad av informationsutvärdering. Denna funktion bör dock betraktas som viktig i sammanhanget dualism inom strategibildning eftersom marknadsanpassning

bygger på information om marknaden. Vid felaktig information kan verksamheten ledas in på inriktningar som inte är fördelaktiga för företaget.

Organisationsstrukturen i ANI är anpassad till företagets metod att bearbeta och segmentera marknaden. Företaget betonar lokal kännedom och produktionen är därför underordnad lokala marknadskontor. Detta är en viktig implementeringsfaktor enligt Abell som också påstår att segmenteringen är vägvisande för implementeringens inriktning.

Sammanfattningsvis vill vi betona vikten av att samma resonemang kommuniceras i alla led av implementeringen. Denna kontinuitet, tror vi, är kritisk för att träna upp den organisatoriska simultankapaciteten.

5.4 Regler för hur lönsamhet skapas

Heracleous ramverk påvisar sambandet mellan ett företags resultat och omgivningen. Detta kan tolkas som att omgivningen, vilket innefattar samtliga aktörer i företagets kontext samt makroförhållanden etcetera, sätter reglerna för hur verksamheten ska drivas och hur lönsamhet skapas. Detta är en viktig iakttagelse vad gäller fallföretaget och vår slutsats av dualistiska förhållningssätt.

ANI:s strategi påminner mycket om Norrmans resonemang om *prime movers* i det nya ekonomiskt rekonfigurativa paradigmet. De har valt att agera på ett annorlunda sätt än vad marknaden föreskriver och försöker förändra kundernas köpbeteenden. Om Norrmans resonemang om det rekonfigurativa paradigmet stämmer och marknaden går att förändra finns chanser att ANI kommer att lyckas med att omvandla marknaden. Utifrån iakttagelser av ANI:s agerande och strategi kan man dra paralleller till Norrman och att ekonomisk verksamhet idag kan kännetecknas som *organisering av värdeskapande*, inte enbart att skapa värde. Detta är också en viktig aspekt inför våra slutsatser, inte minst för att

egenskaperna hos en *prime mover* skiljer sig från ett företag som bildat sin strategi utifrån ett dualistiskt förhållningssätt.

Heracleous menar att en omgivning till viss del består av faktorer som inte går att påverka. ANI:s förhållningssätt till omgivningen visar även på utrymme för kontinuerlig förändring. Kaosteorierna indikerar dock att omgivningen kan påverkas då det finns dynamik och flexibilitet i en organisation. Även om ANI har tydliga mål och klara definitioner på hur strategierna ska se ut, så bidrar öppenheten till att man inte behöver se alltför mycket på det förflutna, utan kan lära och anpassa sig till den framtida. Detta är ett tillvägagångssätt som kräver förtroende och att ledningen accepterar att deras formulerade mål kan och förmodligen kommer att förändras kontinuerligt.

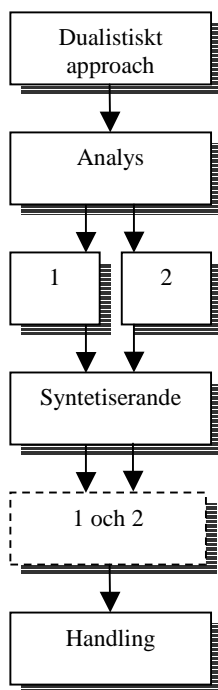
6 Slutsats

Detta kapitel avslutar vår uppsats och innehåller de slutsatser vi producerat genom analysen. Dessa slutsatser är övervägande konceptuella och syftar till språk- samt konceptutveckling. Utöver tolkningar av empiriska iakttagelser har teorierna syntetiserats för att bilda ett resonemang om en dualistisk approach som får implikationer på diskussionen om strategibildning. Avslutningsvis presenterar vi förslag till framtida forskning.

6.1 Dualismen i strategibildning

I vår inledande diskussion problematiserade vi sättet att polarisera möjliga tillvägagångssätt för att sedan låta dessa motsatser eller motpoler utgöra två valmöjligheter. I vår empiri har vi sett ett företag som har bildat sin strategi på ett annorlunda sätt. I analysen av situationen uppkom två poler; priskonkurrens eller differentiering och marknadsomvandling. Som vi argumenterat för i analysen valde vårt fallföretag att inte välja.

Som slutsats av denna iakttagelse och analys har vi kommit fram till och konstruerat ett alternativt sätt att betrakta eller forma strategibildning. Detta koncept har vi döpt till *dualistisk approach*. I inledningen hävdade vi att dualistiska föreställningar ligger djupt inom oss och att de utgör en mycket viktig förenklingsmodell som vi ofta har nytta av. Vi tror dock inte att polariseringen ska skapa val. Anledningen är att strategen själv konstruerar polariseringen och att i denna polarisering ingår en föreställning om motsatser och oförenlighet som ibland är onödig och begränsar handlandet. Däremot inte sagt att polariseringen är negativ. Tvärtom är den troligtvis effektiv och förtydligande i många fall. Detta syntetiserade underlag kan användas på olika sätt i företags strategier. En möjlighet är att växla mellan de båda polerna eller att utifrån de båda polerna skapa en strategi som på ett eller annat sätt kan leda till dubbel måluppfyllelse.



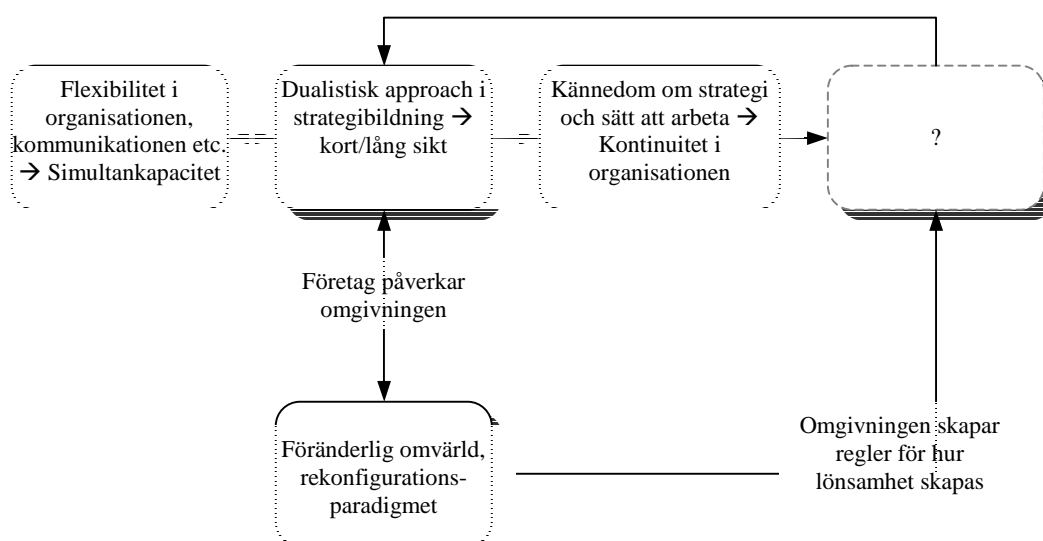
Figur 9 - Vårt förslag till strategibildning genom en dualistisk approach

Poängen är dock att strategibildning inte ska bygga på val utan anledning, det vill säga att vi inte i onödan ska konstruera valsituationer som begränsar våra handlingar. Vår modell innebär att polerna istället ska integreras och utgöra underlag för en potentiellt bredare strategi som tillåter fler mål och större måluppfyllelse. Vi upplever att ANI lyckats med detta även om anledningen till deras handlande var tvång från marknaden. Deras verksamhet visar att ”att inte välja” är ett val. Vi ska vidare diskutera vad detta innebär för organisationen och interaktionen med marknaden. Underlaget till dessa resonemang är analysen vi gjort av empirin men inslag finns av syntetiserande av teorier.

6.2 Resonemang i ett organisatoriskt sammanhang

Vår övertygelse är att en dualistisk approach har en fördel i en dynamisk omvärld. För att kunna förändra sig själv eller marknaden imorgon utan att mista fokus på dagens verksamhet är detta tankesätt en stor hjälp. För att kunna ha en dualistisk approach i en organisation krävs det enligt oss att ett antal kriterier är uppfyllda. Dessa visar vi på i vår omarbetade referensram och vi visar även hur kriterierna påverkar varandra.

I vår analys behandlade vi ett flertal dimensioner som på ett eller annat sätt kan bidra till strategibildning som bygger på en dualistisk approach. I vår omarbetade referensram kan man se att flexibilitet och god kommunikation i en organisation kan leda till simultankapacitet. Detta innebär att den dominanta koalitionen kan ha en dualistisk approach i strategibildningen. Vidare gäller det även att organisationen uppfattar strategierna på rätt sätt och förverkligas. För att uppnå detta betonar vi vikten av kontinuitet i arbetssätt och kommunikationen i organisationen. Ett företag påverkar och påverkas av sin omgivning och det gäller att skapa flexibilitet inför eventuella förändringar i organisationen och omgivningen. Vi sammanställer dessa resonemang nedan.



Figur 10 - Vårt resonemang i syntes med ramverket

6.2.1 Simultankapacitet

När ledningen har valt strategier för hur de vill förhålla sig på kort respektive lång sikt är det viktigt att på ett klart sätt förmedla strategierna till organisationens medlemmar. Eventuella scenarier som kan tänkas uppstå är organisatorisk tröghet eller misstolkning av vilka mål som är korta respektive långa. Vi tror att detta kan förebyggas genom att se till att hela organisationen är införstådd i målen och att medlemmarna känner att förtroende finns över hur de själva väljer att nå dessa mål. I förlängningen måste också organisationen uppnå kontinuitet i sättet att arbeta med sin strategi, med andra ord måste ledningen låta organisationen vänja sig vid den dualistiska approachen. Detta kan leda till målkongruens i företag vilket är en stark drivkraft i implementering av strategier.

Ett sätt att uppnå simultankapacitet är genom en decentraliserad organisation med hög flexibilitet och öppen kommunikation. Simultankapaciteten möjliggör för medlemmarna men framförallt för den dominanta koalitionen i organisationen att ha en dualistisk approach till strategibildningen.

Som vi diskuterat i vår analys så upplevs förmodligen kommunikationen olika beroende på graden av centralisering i en organisation. Vid förhållanden där ledningen lyckas förmedla ut riktlinjer istället för order kan riktlinjerna oavsett centraliseringsnivå främja kommunikationen, vilket i sin tur kan bidra till förbättrad kontinuitet. Även om order är lättare att förstå så är det bättre med riktlinjer eftersom det gör att medarbetarna känner sig delaktiga och känner att de har förtroende från ledningen.

6.2.2 Omgivning

Desto mer dynamisk branschen är ju högre krav ställs på flexibilitet. Den öppna kommunikationen är också ett krav för att medlemmarna ska kunna anpassa sig till de olika strategierna och för att hela organisationen ska arbeta mot samma mål. Genom att skapa denna målkongruens så har man god möjlighet att förändra organisationen efter omgivningens krav. Eller om man vill en god möjlighet att förändra omgivningen efter organisationen.

Omgivningen konstruerar regler för hur lönsamhet skapas. Om man lyckas förändra omgivningen så ändrar man också förutsättningarna för att skapa långsiktig lönsamhet vilket leder till att man kan försäkra sig redan idag om att företagets framtid är tryggad.

Att förändra marknaden genom en dualistisk approach anser vi vara ett bra sätt eftersom förändring tar tid och för att man behöver ha fokus på två fronter. Man kan därmed genom en dual approach vinstmaximera nu samtidigt som man skapar förutsättningar för långsiktig lönsamhet. Detta innebär, för att koppla till Normans teorier om *prime movers*, att en dualistisk approach kan skapa förutsättningar för ett företag att agera som *prime mover* på en marknad.

6.3 Förslag till vidare forskning

Under arbetets gång har vi hittat intressanta aspekter som vi inte vill integrera i vår slutsats eftersom det empiriska underlaget inte motiverar en så långt dragen slutledning. Dessa aspekter eller iakttagelser blir istället uppslag till vidare forskning för andra författare.

- Finns ett självändamål i strategier som bygger på dualistiska tankemönster eller är tillvägagångssättet lämpligt under specifika tillfällen, exempelvis för att genomföra förändringar eller uppnå två mål samtidigt?
- Sker en implementering av en strategi som bygger på en dualistisk approach lämpligast växelvis (det vill säga att två strategier avbyter varandra) eller parallellt (det vill säga att organisationen arbetar simultant med båda strategierna)?
- Har dualistiska strategier lång livslängd? Kan en organisation arbeta med sådana strategier under en längre tid?

- Vi har fastställt att organisationer har något som kan liknas vid simultankapacitet. Går denna förmåga att träna upp i en organisation?
- Om förändringsfrekvensen i omgivningen ökar, det vill säga att förändringar i en bransch eller industri blir vanligare, är dualistiska strategier ett lämpligt, eller till och med bättre, sätt att arbeta?
- Kan sambanden mellan *prime mover* och *dualistiskt approach* säkerställas eller utvecklas?

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

7.1.1 Böcker

Abell, Derek, *Managing with dual strategies*, The Free Press (1993)

Andersen, Ibsen, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur AB (1998)

Davidsson, Patel, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur AB (1994)

Govindarajan, Anthony, *Management Control Systems*, Mc Graw Hill (2003)

Grant, Robert M, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing (2002)

Heracleous, Loizos, *Strategy and Organization*, Cambridge Univ Pr (2003)

Holme, Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB (1997)

Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare*
Studentlitteratur AB (1999)

Normann, Richard, *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi (2001)

Uppslagsboken, Bonnierförlagen Nya Medier (2002)

7.1.2 Artiklar

Bechtold, *Chaos theory as a model for strategy development*
Empowerment in organizations, Vol. 5, No. 4, s. 192-201 (1997)

Eisenhardt, Brown, *Competing on the edge: strategy as structured chaos*
Harvard Business School Press, (1998)

Emery & Trist, *The Casual texture of Organizational environments*
Human Relations, Feb, Vol. 18, s21-32. (1997)

Stacey, *Strategy as order emerging from Chaos*
Longe Range Planning, Vol. 26, No. 1, s10-17 (1993)

7.2 Opublicerade källor

Conradi, Christian & Nilsson, Kristofer, *Akzo Nobel Inks – att agera motströms på en industriell marknad* (2004)

7.3 Elektroniska källor

ANI Printing Ink.

<http://www.aninks.com> (5 nov 2004)

Chaos Theory – A brief introduction

<http://www.imho.com/grae/chaos/chaos.html> (7 nov 2004)

The Chaos Theory

<http://www.duke.edu/~mjd/chaos/chaosh.html> (7 nov 2004)

Den nya ekonomin

<http://www.analyskritik.press.se/ekonomi/nyaekonomin.htm> (2 nov 2004)

Den nya ekonomin

<http://www.gmi.se/nyaek.html#it> (2 nov 2004)

Möjligheten att överleva

http://www.mindescape.se/nyhetsbrev4_2002.htm (2 nov 2004)

Vad finns kvar av den nya ekonomin?

<http://www.klaseklund.com/archiveframe.html> (3 nov2004)

7.4 Muntliga källor

Christer Nilsson, ANI Trelleborg 3 December (2004)

Fredrik Broman, ANI Trelleborg, 26 November (2004)

Mats Persson, ANI Trelleborg 9 December (2004)

Peter Kull , ANI Trelleborg, 7 December (2004)

Bilaga 1

Intervju:

Fredrik Broman

2004-11-26

Bakgrund

- Berätta gärna lite inledande om företaget?
- Hur ser Er strategi ut?
- Hur har strategin tillkommit?
- Hur såg processen ut?
- Vilka faktorer påverkade Er i framtagandet av Era strategier?
- Vilka perspektiv tas hänsyn till i Era strategier? Hur gör Ni Er uppdelning?
- Hur har organisationen svarat på strategin? Vilka effekter har du observerat? (Tror du den övriga organisationen känner av strategin överhuvudtaget?)

Formulering

- Hur ser Er *långsiktiga* strategi ut?
- Vem utformar den *långsiktiga*? (Vilka är inblandade)
- Hur såg det ut när den togs fram (processen)?
- Vad krävs/orsakar för att den ska ändras?
- Förändras den långsiktiga strategin, och i så fall hur ofta?

- Hur ser Er *kortsiktiga* strategi ut?
- Vem utformar den *kortsiktiga*? (Vilka är inblandade)
- Hur såg det ut när den togs fram (processen)?
- Vad krävs/orsakar för att den ska ändras?
- Förändras den kortsiktiga strategin, och i så fall hur ofta?

Implementering

- Hur operationaliseras strategin/strategierna? Exempel?
- Vilka styrsystem/instrument används?
- Hur kommuniceras strategierna ut i organisationen?
- Har du stött på några problem vid implementeringsfasen?

Uppföljning

- Hur följer Ni upp resultat?
- Vilka problem har Ni observerat?
- Vad gör Ni för att lösa dessa problem?
- Anser Ni Er ha problem som inte går att lösa?

- Finns det problem av liknande karaktär som Du stött på i ditt jobb?

Bilaga 2

Intervju:

Christer Nilsson	2004-12-03
Peter Kull	2004-12-07
Mats Persson	2004-12-09

Bakgrund

- Vad innebär dina arbetsuppgifter?
- Hur ser din arbetsplats ut?
- Hur ser Er strategi ut? Kort och långsikt?
- Vilka mål arbetar du mot?
- Beskriv företagskulturen på ANI?
- Vem rapporterar du till?

Formulering

- Hur ser ditt ansvar ut vid strategiers framtagande? Kort och långsikt?

Implementering

- Hur ser ditt ansvar vid strategiimplementering ut? Kort och långsikt?
- Hur ser dina styrverktyg ut?
- Hur kommuniceras strategierna ut i organisationen?
- Har du upplevt några problem vid strategiimplementeringen?

Uppföljning

- Hur följer Ni upp Ert arbete?
- Ser du några motsättningar mellan Era kort och långsiktiga strategier?
- Finns det problem av liknande karaktär som Du har stött på i ditt jobb?