



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Implementering av strategier -

En studie av handelshus i Göteborg

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i Ekonomistyrning
Höstterminen 2004
Handledare: Mikael Bergmsth
Författare: Susanne Rydén
Lars-Olov Westerling

Författarnas tack

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de personer som starkt bidragit till uppsatsen.

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Mikael Bergmash, för hans stöd och vägledning i uppsatsarbetet. Mikael har alltid ställt upp och funnits till hands då vi vänt oss till honom för att diskutera såväl möjligheter som problem. Mikael har mycket snabbt responderat på våra frågor och starkt bidragit i uppsatsens utveckling.

Vidare vill vi tacka företagen med personal, som ställt upp i studien trots att ni alla har haft mycket annat att stå i. Ert samarbete har varit mycket värdefullt för oss och utan ert varma tillmötesgående och stora öppenhet hade uppsatsen inte färdigställts.

Sist, men inte minst, vill vi tacka Sven-Martin Åkesson på KPMG. Genom Sven-Martins förståelse och kunskaper inom ämnesområdet har vi erhållit värdefull information och ytterligare perspektiv på ämnet.

Göteborg, januari 2005

Susanne Rydén

Olle Westerling

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2004

Författare: : Susanne Rydén och Lars-Olov Westerling

Handledare: Mikael Bergmash

Titel: Implementering av strategier – En studie av handelshus i Göteborg

Bakgrund och problem: Ett företag kan ha strategier som är fullständigt ändamålsenliga och anpassade till företagets situation, dock är det av avgörande betydelse att de förankras i organisationen samt att det finns en grundläggande förståelse för dem. Metoden att implementera strategier i ett företag kan därmed ge effekt på företagets förmåga att uppnå sina mål.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och beskriva om strategier implementeras i företag samt vilken betydelse tillvägagångssättet har vid implementering av strategier. Vi vill se om det föreligger skillnader i synen på strategier och implementering, dels mellan olika företag, dels mellan personer på olika nivåer inom företagen.

Avgränsningar: Det strategibegrepp som studien inriktas på är affärsstrategi. Avsikten är inte att närmare granska och analysera de undersökta företagens verksamheter eller ekonomiska redovisning. Föresatsen är inte att undersöka eller bedöma huruvida de strategier företagen valt är de rätta eller om de är relevanta för att uppnå företagets mål.

Metod: Studien är av kvalitativ art och det empiriska materialet insamlades genom personliga intervjuer. Utgångspunkten i studien är den teoretiska referensram vi utformade med hjälp av litteratur och forskningsartiklar inom ämnet, mot vilken empirin ställdes.

Resultat och slutsatser: Det är av väsentlighet att strategival och metod för implementering av strategier följs åt. Om så inte sker är det svårt för företag att implementera sina strategier. Oavsett val av perspektiv är det möjligt att implementera strategier och goda förutsättningar skapas genom att hela organisationen medverkar och förstår företagets strategier. Personalens delaktighet och en bra dialog inom företaget är tydliga tecken på att strategier blir implementerade.

Förslag till fortsatta studier: Ett förslag är att studera hur strategiimplementering fungerar på större företag, med mer resurser. Ett annat förslag på undersökningsområde är vilka konsekvenser val av strategi och implementeringsmetoder får på graden av måluppfyllelse. Ytterligare ett förslag är att genomföra en studie på företag som anser att deras strategier inte leder till måluppfyllelse för att se om misslyckandet beror på att strategierna är fel formulerade eller fel implementerade.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	4
2 Metod	5
2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt.....	5
2.2 Undersökningens avsikt	5
2.3 Undersökningsmetod.....	6
2.4 Datainsamling.....	6
2.5 Urval av undersökningsobjekt.....	7
2.6 Intervjuer	7
2.6.1 Intervjuform	7
2.6.2 Intervjuguidens utformning.....	8
2.6.3 Intervjuförfarande.....	8
2.6.4 Etik	9
2.7 Bearbetning av data.....	10
2.8 Källkritik	10
2.9 Validitet och reliabilitet.....	11
2.9.1 Validitet	11
2.9.2 Reliabilitet	11
3 Teoretisk referensram.....	13
3.1 Strategi	13
3.1.1 Strategisk tillbakablick.....	13
3.1.2 Strategiska perspektiv	14
3.2 Implementering	17
3.2.1 Strategiska angreppssätt	17
3.2.2 Kontrollmedel för implementering.....	20
3.2.2.1 Kopplingen mellan system och strategier	21
3.2.3 Nyckelfaktorer för implementering.....	23
3.2.4 Orsaker till misslyckande	24
3.3 Förändring	25
3.3.1 Förändring och förståelse	25
4 Empiri.....	27
4.1 Företag A.....	27
4.1.1 Strategi	27
4.1.2 Implementering	28
4.1.3 Förändring	29
4.2 Företag B.....	29
4.2.1 Strategi	29
4.2.2 Implementering	30
4.2.3 Förändring	31
4.3 Företag C.....	32
4.3.1 Strategi	32
4.3.2 Implementering	33
4.3.3 Förändring	34
5 Analys.....	35

5.1 Strategi	35
5.1.1 Strategiska perspektiv	35
5.2 Implementering	37
5.2.1 Strategiska angreppssätt	37
5.2.2 Kontrollmedel för implementering.....	40
5.2.3 Nyckelfaktorer för implementering.....	42
5.2.4 Orsaker till misslyckande	43
5.3 Förändring	44
5.3.1 Förändring och förståelse	44
5.4 Aspekter på implementering av strategier.....	45
5.4.1 Reflektioner	45
6 Slutdiskussion.....	47
6.1 Förslag till fortsatta studier	48
Referenslista	49

Figurförteckning

Figur 1. Förädlingskedjan.	1
Figur 2. Generella strategiska perspektiv	15
Figur 3. Generella strategiska perspektiv.....	20
Figur 4. Levers of Control.....	23
Figur 5. Generella strategiska perspektiv	36
Figur 6. Generella strategiska perspektiv	37
Figur 7. Generella strategiska perspektiv	39
Figur 8. Levers of Control.....	42

Tabellförteckning

Tabell 1. Fyra perspektiv på strategi	16
Tabell 2. Comparison of five approaches.....	19
Tabell 3. Impact of effectiveness of implementation on overall result	25
Tabell 4. Comparison of five approaches.....	39
Tabell 5. Impact of effectiveness of implementation on overall result	44

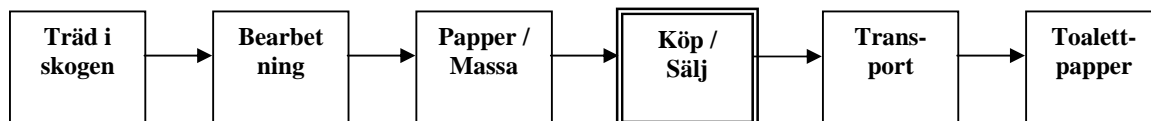
1 Inledning

I det inledande kapitlet beskrivs bakgrunden till uppsatsens problem. Vidare förs en problemdiskussion med efterföljande frågeställning. Därefter fastställs uppsatsens syfte, följt av studiens avgränsningar samt uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

I Göteborg finns ett flertal handelshus, med inriktning på köp och försäljning av pappers- och massaprodukter. Några av handelshusen har åtskilliga år på nacken och anrika traditioner, andra har funnits till under betydligt kortare tid (Internetsida företag A, B och C, 2004). Porters (1990) undersökning beträffande inom vilka branscher hela länders konkurrensfördelar återfinns, visar att Sveriges fördelar finns inom energiintensiva och naturresursrelaterade verksamhetsområden, såsom pappers- och massabranschen. Dessutom finns långvariga och starka traditioner inom branschen i vårt land. Ur en svensk synpunkt är därför företag med kopplingar till pappers- och massabranschen intressanta att studera närmare.

Enligt Åkesson (2004) genomgår alla produkter en förädlingskedja, ett exempel ges i figuren nedan. Varje del i kedjan tillför produkten mer värde. Företag kan öka förädlingsvärdet, exempelvis genom att bredda verksamheten eller genom att välja ut och koncentrera sig på de moment som ger hög förädling (Åkesson, 2004). Söderström (2003) konstaterar att tjänsteintensiva företag befinner sig längre fram i kedjan och är mer externt orienterade än tillverkningsintensiva företag. Resonemanget är logiskt, eftersom tjänsteföretag ofta arbetar i nära kontakt med kunder och det mesta av kundvärdet uppstår i kundkontakten. Genom att alltför företag utvecklar tjänsteorienterade affärsstrategier, sker därmed en extern omorientering av företagets verksamhet (Söderström 2003). Vi karakteriserar handelshus som tjänsteföretag och externt orienterade, eftersom kundkontakter är av stor vikt för dem.



Figur 1. Förädlingskedjan. (Åkesson, 2004). Fritt efter

Då handelshus i normalfallet endast handhar förmedling av affärer, är det av yttersta vikt för dem att motivera sin plats i förädlingskedjan. De måste, för att vara konkurrenskraftiga, visa att de tillför värde i kedjan och varför kunder och leverantörer ska samarbeta med just dem. En intressant aspekt är om det föreligger skillnader inom branschen vad gäller sättet att konkurrera eller om det finns någon substans i Hamels (2000) påstående;

Most people in an industry are blind in the same way – they're all paying attention to the same things, and NOT paying attention to the same things (Hamel, 2000, s. 126).

Porter (1985) menar att varje företag genom en väl formulerad strategi kan skaffa sig stora konkurrensfördelar. Porter (1985) hävdar att för att lyckas utarbeta framgångsrika strategier krävs noggranna analyser av företagets branschstruktur och konkurrensposition och betonar vikten av att fastställa strategierna innan de förs ut i organisationen. Mintzberg (1994)

representerar ett annat synsätt på strategier och ställer sig tveksam till det faktum att strategier först utformas och därefter realiserar. Mintzberg (refererad i Bengtsson & Skärvad, 2001) menar att strategier inte ska ses som en plan, utan som något som växer fram i organisationen i form av mönster i beslutsfattande och händelser.

Doz (refererad i Bengtsson & Skärvad, 2001) hävdar att strategier finns i alla företag, även i de företag som menar att de inte har några, strategierna är bara mer eller mindre uttalade. Tidigare koncentrerades strategiforskningen i hög grad på strategiernas utformning. Dock har exempelvis Porters forskning på senare tid kritiserats för att fokusera på strategiernas innehåll och bortse från problem med implementeringen av dem (Bengtsson & Skärvad, 2001). Vikten av att kunna kommunicera ut strategier uppmärksammas alltmer.

Simons (2000) menar att strategi bör implementeras med hjälp av fyra samverkande kontrollmedel, vilka utgörs av organisationsdefinitioner, gränser för vad som ska och inte ska göras, ett formellt informationssystem samt ett system som verkar utåt mot omvärlden. Simons (2000) anser att det finns två övergripande frågor för ledningen att beakta vid implementering av strategin. Den första frågan berör problemet att få medarbetarna att förstå vad företaget vill uppnå och den andra frågan gäller huruvida företaget kan försäkra sig om att de strategiska målen nås (Simons, 2000).

Guttman och Hawkes (2004) föreslår fem regler som främjar strategiimplementering. Reglerna handlar om att strategiarbetet ska vara en gemensam sak, att verka för lojalitet i organisationen, att fatta snabba beslut, att leda människor på rätt sätt samt att ifrågasätta ledningens egenskaper. Vidare påpekar Guttman och Hawkes (2004) vikten av kommunikation och hantering av konflikter för att lyckas med strategiimplementering.

För att implementeringen av strategier ska fungera krävs engagemang från såväl ledningen som människorna ute i organisationen (Kaplan & Norton, 2001). Macmillan och Tampoe (2000) menar att en formell strategi bör åtföljas av formella implementeringsplaner och att icke planerade strategier kräver flexibilitet i organisationen. Dock bör hållas i åtanke att strategiska initiativ kan misslyckas av andra orsaker än svag implementering.

Nya strategier och implementering av desamma kan innebära stora förändringar i ett företag. Det krävs kanske, enligt Targama (2002), att medarbetarna helt måste ändra sitt sätt att tänka. För att få dem att göra det är det viktigt att ha insikt i att olika människor har olika sätt att förstå saker. Om ny kunskap ska kommuniceras ut till människor bör det finnas i åtanke att det är lättare att förändra sitt sätt att handla eller tänka, då kunskapen erhålls genom erfarenheter. Om kunskapen kommuniceras ut via ensidig information är det lätt att säga att arbetet ska anpassas till de nya strategierna, dock sker det sedan inte i verkligheten (Targama, 2002).

1.2 Problemdiskussion

Schultz et al (2002) undersökte i ett flertal studier sedan 1970-talet hur organisationer utvecklar sina strategier samt organisationernas förfaringssätt, då de ska gå från planerad till implementerad strategi. Författarna fann att

...the lack of focus on communication leaves a significant gap in managers' understanding of how to move from formulating to implementing strategy (Schultz et al, 2002, s. 231).

Ett flertal andra författare ser också strategiimplementering som ett problemområde. Exempelvis hävdar Ljungberg och Larsson (2001) att visioner och strategier ofta finns i företag, men att ett problem är att de många gånger inte är särskilt bra eller välutvecklade. Ett ännu större problem är att de sällan kommuniceras ut i organisationen, följaktligen vet inte personalen vilka strategier och visioner företaget har och därmed blir det omöjligt att arbeta i enlighet med dem (Ljungberg & Larsson, 2001).

Raps (2004) menar att det ofta saknas metoder i företag, när det gäller att föra ut sina strategier i organisationen. Endast en minoritet av företagen lyckas att framgångsrikt implementera strategierna. Enligt ett flertal studier uppgår det verkliga antalet framgångsrika strategiimplementeringar till under 30 procent, vilket inte får anses tillfredsställande eftersom många företag gör stora investeringar på området (Raps, 2004). Således är det också intressant att studera olika förfaringssätt vid implementering av strategier.

Macmillan och Tampoe (2000) menar att själva implementeringen av strategier är den viktigaste delen i strategiprocessen. Om implementeringen inte fungerar tillfredsställande riskerar det tidigare arbetet i processen att vara gjort i onödan;

Strategic ideas have no value unless they are implemented (Macmillan & Tampoe, 2000, s. 185).

Ett företag kan således ha strategier som är fullständigt ändamålsenliga och anpassade till företagets situation, dock är det av avgörande betydelse att de förankras i organisationen samt att det finns en grundläggande förståelse för dem. Metoden att implementera strategier i ett företag kan därmed ge effekt på företagets förmåga att uppnå sina mål.

Ovanstående motiverar en undersökning av vad anställda på olika nivåer inom företag har för uppfattning om företagets strategier och hur de implementeras.

Uppsatsen har två frågeställningar, vilka lyder:

- **Alla företag har strategier, men blir alla strategier implementerade?**
- **Vilken inverkan har förfaringssättet vid implementering av strategier?**

1.3 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och beskriva om strategier implementeras i företag samt vilken betydelse tillvägagångssättet har vid implementering av strategier. Vi vill se om det föreligger skillnader i synen på strategier och implementering, dels mellan olika företag, dels mellan personer på olika nivåer inom företagen. Genom vår studie bidrar vi till ökad förståelse för sambandet och passformen mellan utformning och implementering av strategier.

1.4 Avgränsningar

Det strategibegrepp som fokuseras i studien är affärsstrategi, med vilket avses hur affärs mål uppnås. Affärsstrategi associeras ofta med hur konkurrensfördelar skapas och upprätthålls. I strategilitteraturen finns andra strategibegrepp, såsom koncernstrategi, men de står inte i centrum för studien.

Studien behandlar strategiimplementeringen i tre företag, vilka samtliga bedriver verksamhet såväl i Sverige som utomlands. Avsikten är inte att närmare granska och analysera de undersökta företagens verksamheter eller ekonomiska redovisning. Vidare avgränsas studien till att endast behandla företagens Göteborgskontor.

Undersökningen avser redan utarbetade strategier. Föresatsen är inte att undersöka eller bedöma huruvida de strategier företagen valt är de rätta eller om de är relevanta för att uppnå företagets mål. Strategiutformningen och företagets mål berörs endast i syfte att erhålla en bättre förståelse för varje företags situation.

1.5 Disposition

Fortsättningsvis disponeras uppsatsen som följer:

Kapitel 2 innehåller val avseende *metod* samt tillvägagångssättet vid undersökningen.

Kapitel 3 omfattar en *teoretisk referensram*, vilken ligger till grund för uppsatsen.

Kapitel 4 består av studiens *empiri*, där intervjuresultaten presenteras.

Kapitel 5 utgörs av en *analys*, där empirin ställs mot den teoretiska referensramen.

Kapitel 6 innehåller en *slutdiskussion*, vilken avslutas med förslag till fortsatta studier.

2 Metod

I kapitlet beskrivs de metodmässiga överväganden och val som gjordes. Kapitlet behandlar tillvägagångssättet vid och avsikten med undersökningen, datainsamlingsmetod och urval av undersökningsobjekt samt studiens trovärdighet.

2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt

Enligt Andersen (1998) finns två vägar att gå när syftet är att frambringa kunskap om ett förhållande; deduktion, bevisföringens väg eller induktion, upptäckens väg. Vägarna utgör tillvägagångssätt, utifrån vilka vetenskapliga slutsatser kan dras. Teori är grunden för deduktion, medan empiri är utgångspunkten för induktion (Andersen, 1998). Alvesson och Sköldberg (1994) tar upp en kombination mellan de två tillvägagångssätten; abduktion, vilken innebär en växelverkan mellan teori och empiri under processens gång.

Enligt Patel och Davidson (2003) innebär en deduktiv metod att befintliga teorier avgör vilken empiri som ska samlas in. Därefter prövas teoriernas överensstämmande med den verklighet som beskrivs i empirin och slutsatser dras med teorierna som utgångspunkt (Patel & Davidson, 2003). I studien utgick vi, med problemformuleringen och frågeställningen i åtanke, från att ta del av forskning och befintliga teorier om strategier, implementering av desamma samt strategiska förändringar, vilka tillsammans utgör studiens teoretiska referensram. Referensramen användes sedan som grund för vilken empiri som samlades in. Grundläggande för studien är således den deduktiva metoden. Dock krävdes under processens gång vissa justeringar och tillägg i den teoretiska referensramen, vilket gör att begreppet abduktion införlivas med det vetenskapliga tillvägagångssättet. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) har abduktion en fördel jämfört med de övriga två tillvägagångssätten, då abduktion inbegriper förståelse.

2.2 Undersökningens avsikt

En undersökning med ett beskrivande syfte går, enligt Andersen (1998), ut på att redogöra för de företeelser som behandlas. Då en undersökning syftar till att studera mindre eller helt okända förhållanden benämns den explorativ. Vidare kan syftet med en undersökning vara att förklara eller förstå någonting (Andersen, 1998).

Vår undersökning har i huvudsak ett beskrivande syfte; vi avsåg undersöka och beskriva om strategier implementeras i företag samt vilken betydelse tillvägagångssättet har vid implementering av strategier. Vidare är ändamålet att beskriva skillnader mellan företagen samt mellan anställda på olika nivåer inom företagen. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) påpekar vikten av att noggrant precisera vad som avses att studera, det vill säga vilken kunskap det är önskvärt att få fram, vid en beskrivande undersökning. För att kunna göra mer detaljerade och djupgående beskrivningar studeras endast ett fåtal aspekter inom ett område vid en beskrivande undersökning, enligt Patel och Davidsson (2003), vilket är något som stämmer väl in på vår undersökning. Vidare var vår avsikt att få en djupare förståelse för det i uppsatsen studerade ämnet.

I arbetet med uppsatsen valdes inledningsvis det ämne som skulle behandlas. Inom ämnet fann vi praktiska problem, som därefter översattes till uppsatsens problem och frågeställning,

i enlighet med hur Booth et al (1995) beskriver problemformulering. Med frågeställningen som grund formulerades uppsatsens syfte.

2.3 Undersökningsmetod

Att använda en kvalitativ undersökningsmetod innebär att resultaten redovisas i verbal form, medan den kvantitativa metoden resulterar i numeriska observationer (Backman, 1998). Enligt Holme och Solvang (1997) är avsikten med att använda en kvalitativ metod att erhålla en djupare förståelse för det studerade ämnet samt att beskriva och se olika samband ur ett helhetsperspektiv. Härmed ställs krav på att undersökaren själv medverkar och att informationsinsamlandet är mindre formellt. Då en kvantitativ metod används, är datainsamlingen mer formaliserad och strukturerad. Den kvantitativa metoden underlättar jämförelser och kan orsaksförklara föremålen för undersökningen (Holme & Solvang, 1997). Andersen (1998) menar att kombinationerna kvalitativ metod och förståelse syfte respektive kvantitativ metod och förklarande syfte inte är de enda tänkbara. Det kan exempelvis vara möjligt att genomföra en kvalitativ datainsamling, när syftet är förklarande (Andersen, 1998). Trost (1997) hävdar dock att om frågeställningen inbegriper förståelse eller att hitta mönster, är en kvalitativ studie att föredra och betonar vikten av kopplingen mellan frågeställningen och valet av metod.

Avsikten med undersökningen är inte att mäta någonting numeriskt, vi vill beskriva och få en ökad förståelse för om strategier implementeras i företaget samt vilken betydelse tillvägagångssättet har vid implementering av strategier. Valet av metod i uppsatsen grundade sig på frågeställningen och uppsatsens syfte, vilka lämpar sig för en djupare och mer ingående insamling av data från ett mindre antal objekt. Således användes en kvalitativ undersökningsmetod i studien.

2.4 Datainsamling

Sekundärdata är information som samlats in tidigare av andra personer än undersökarna själva (Andersen, 1998). De sekundärdata som ligger till grund för att öka förståelsen för det aktuella ämnet och som används i uppsatsens inledning och teoretiska referensram inhämtades från litteratur och forskningsartiklar i ämnet. En del material hade vi redan tillgängligt i form av kurslitteratur och artiklar från kursen Strategisk och operativ ekonomistyrning. För att finna ytterligare material sökte vi i Göteborgs Universitetsbiblioteks databaser, såsom GUNDA, LIBRIS och Business Source Premier. De sökord som användes var i första hand ”strategi” och ”implementering” samt deras engelska motsvarigheter.

De data som undersökarna själva samlar in för att använda vid studien benämns primärdata (Andersen, 1998). De primärdata som behövdes för undersökningen inhämtades genom personliga intervjuer. Insamlad primärdata användes sedan för att bygga upp den empiriska delen av uppsatsen. I empirikapitlet återfinns även inslag av sekundärdata i form av information om företagen, hämtad från deras Internetsidor.

För att få ytterligare infallsvinklar i studien avtalade vi möte med Sven-Martin Åkesson, som arbetar som konsult, bland annat i strategi- och implementeringsfrågor på KPMG i Göteborg. I egenskap av representant för näringslivet, kan Åkesson bidra med erfarenheter och kommentarer kring hur företag i allmänhet ser på strategiområdet. Vid vårt samtal med Åkesson erhöles ytterligare primärdata, vilka redovisas sist i analyskapitlet.

2.5 Urval av undersökningsobjekt

Då en kvalitativ undersökning ansågs vara lämpligast för uppsatsens problem och syfte, var det avgörande för urvalsstorleken på undersökningsobjekten. Lämpligast var att utföra djupare intervjuer på ett fåtal företag.

Önskvärt var att undersökningsobjekten skulle utgöras av medelstora företag och att deras storlek inte skilde sig åt alltför mycket. Vi använde oss av definitionen i *FAR:s Samlingsvolym* (2004) beträffande hur många anställda ett företag ska ha för att anses vara medelstort; 10 till 200 stycken. Vi hyste misstankar om att arbetet med implementering av strategier i många fall inte kommit lika långt i ett företag som är medelstort, i jämförelse med ett stort företag. Enligt Andersson (2004) har medelstora företag ofta svårt att angripa strategiförändringar, på grund av att de har få resurser relaterat till storleken på sin verksamhet. Eftersom det dock är viktigt även för medelstora företag att på ett bra sätt kommunicera och implementera sina strategier ansåg vi det intressant att se hur resonemanget går och hur implementeringsarbetet fungerar i sådana företag. Vad gäller skillnader i storlek mellan företagen, var det, på grund av de helt olika förutsättningar som råder mellan företag av helt olika storlek, av intresse att de hade ungefär lika många anställda. Vi ansåg att jämförelsen företagen emellan skulle ge mer om företagen hade tämligen liknande villkor.

Då vi tidigt kom i kontakt med ett medelstort handelshus inom pappers- och massabranschen med kontor i Göteborg, som ansåg det intressant att delta i vår undersökning, beslutade vi att undersöka fler medelstora företag inom samma bransch. Vi ansåg att en undersökning av företag i samma bransch underlättar jämförelser.

För att finna fler medelstora handelshus inom pappers- och massabranschen genomförde vi sökningar under rubriken Företagsfakta i Göteborgs Universitetsbiblioteks databas AffärsData. Vi listade möjliga företag och kontaktade några av dem. På så sätt fick vi tag på ytterligare två företag, vilka kunde tänka sig att delta i undersökningen.

Vi valde att utföra fyra intervjuer på varje företag, för att få olika synvinklar inom samma företag. Vi ville intervjua personer som arbetar på olika nivåer inom företagen, för att se om det finns skillnader mellan dem i uppfattningen om strategiimplementering. I enlighet med vårt önskemål om att respondenterna skulle vara verksamma på olika nivåer inom företaget valdes intervjuobjekten ut av den person som godkände företagets medverkande i undersökningen.

2.6 Intervjuer

Det konstaterades tidigare i metodkapitlet att intervjuer är lämpligaste sättet att inhämta primärdata. Det uppkommer ett antal valmöjligheter då intervjuer ska genomföras, såväl vid förberedandet av intervjun som vid intervjusituationen.

2.6.1 Intervjuform

Enligt Patel och Davidsson (2003) kan intervjuer kategoriseras efter grad av standardisering och strukturering. Standardisering handlar om intervjuarens ansvar vad gäller frågornas formulering och ordningsföljd. Låg standardisering betyder att frågorna formuleras under intervjun och att ordningen frågorna emellan anpassas till intervjuobjektet. När standardiseringen är hög innebär det att likadana frågor ställs i samma ordning vid varje

intervju. Med strukturering avses det svarsutrymme respondenterna ges. Låg strukturingsgrad medger ett brett utrymme och hög strukturingsgrad motsatsen. När öppna frågor används, är strukturingsgraden beroende av frågornas formulering (Patel & Davidsson, 2003).

Intervjuerna i undersökningen kan placeras någonstans i mitten på såväl standardiserings- som strukturingskalan. Avsikten var att alla respondenter skulle ges samma frågor för att kunna se likheter och skillnader i svaren. Samtidigt var det önskvärt med flexibilitet då nya aspekter på problemet dök upp; syftet var främst att få en förståelse för problemet. För att få djup i intervjuerna genomfördes de under informella former, det vill säga att de i relativt hög grad lades upp som ett samtal. Frågorna kan karaktäriseras som öppna, dessutom fick respondenterna ett förhållandevis fritt svarsutrymme.

Enligt Andersen (1998) innebär en delvis strukturerad intervju att undersökaren har en viss teoretisk och empirisk kunskap om det som studeras, men vill ha nya synvinklar på ämnet. Andersen (1998) menar att då en delvis strukturerad intervju genomförs, arrangeras de områden som ska åskådliggöras lämpligast i en intervjuguide.

2.6.2 Intervjuguidens utformning

Andersen (1998) likställer intervjuguiden med en lista på områden som ska belysas, där de olika områdena inte nödvändigtvis måste behandlas i någon speciell ordning, men bockas av under intervjuens gång. Enligt Jacobsen (1993) bör en intervjuguide bestå av öppna frågor för att åstadkomma flexibilitet. Intervjuguiden skapar dels möjlighet att se till att alla respondenter får samma frågor, dels möjlighet att under intervjun kontrollera att alla relevanta ämnen tagits upp (Jacobsen, 1993).

Vi valde att utforma en övergripande intervjuguide, bestående av öppna och inte ledande frågor. Avsikten var dock att inte vara alltför styrda av intervjuguiden, varför ordningsföljden på frågorna på ett enkelt sätt skulle vara möjlig att ändra. Dessutom var det eftersträvarvärt att kunna ställa spontana frågor eller följdfrågor, när intervjusituationen så krävde.

För att åstadkomma relevans i förhållande till uppsatsens frågeställning vid intervjuerna, var frågeställningen grundläggande för vilka frågor som togs med i intervjuguiden. För att underlätta kopplingen till teorin delades intervjuguiden in i tre områden, relaterade till uppsatsens teoretiska referensram. Störst vikt i intervjuguiden lades dock på avsnittet om strategiimplementering, eftersom det är det område som frågeställningen främst behandlar.

Intervjuguiden upprättades i två olika varianter; intervjuguide 1 för respondenter i ledande position samt intervjuguide 2 för övriga anställda, se bilaga 1 och 2. I syfte att erhålla en bakgrund, fick den intervjuade personen i företagsledningen, förutom de övriga frågorna, kort beskriva företagets verksamhet och organisation.

2.6.3 Intervjuförfarande

För att skaffa en bakgrund och vara väl förberedda för intervjuerna studerades inledningsvis de olika företagens Internetsidor. Därmed kunde den tid som var avsatt för intervjun i högre grad fokuseras på frågeställningen. Vid intervjutillfället började vi med att presentera oss själva och vårt uppsatsämne. Etiska aspekter togs också upp, vilka vi återkommer till under avsnitt 2.6.4. Därefter kunde intervjun starta.

Vårt val föll på att göra anteckningar då intervjuerna skulle registreras. Enligt Jacobsen (1993) finns studier som visar att en intervjuare tvingas vara uppmärksam och följa med i hela samtalet då denne gör anteckningar, respondentens svar måste förstås för att kunna skrivas ned. Vidare har vi vid tidigare intervjuer under vår utbildningstid gjort anteckningar, varför bandinspelning skulle ha inneburit ett nytt sätt att arbeta och därmed en risk att fokus flyttas från intervjun till arbets sättet. Dessutom kan bandspelning ge upphov till nervositet och återhållsamhet hos respondenten och Kvale (1997) påpekar att det vid bandinspelning måste finnas en medvetenhet om att tekniska problem kan uppstå.

Det kan vara mer relevant för en ensam intervjuare att ha en bandinspelning att gå tillbaka till, då denne inte har någon att diskutera eventuella oklarheter med. Det faktum att vi var två personer som utförde intervjuerna innebär att vi kunde ta stöd i varandras anteckningar och få ett mer fullständigt underlag. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) är det en fördel att ha en medbedömare för att kunna resonera om vad som framkommit i intervjuerna i syfte att minimera fel i intervjuresultatet. Vi avtalade också vid intervjutillfällena en möjlighet för oss att ringa eller e-posta respondenten i efterhand, om det skulle uppstå oklarheter då vi sammanställde och analyserade intervjuresultaten.

Intervjuguiden utgjorde ett stöd i intervjusituationen, eftersom den underlättade kontrollen av att alla frågor behandlats. Ordningsföljden på frågorna i intervjuguiden följdes inte alltid under intervjuerna, ibland svarade respondenten självmant på en fråga som ännu inte ställts och då skedde en spontan ändring av frågornas ordning. Några gånger föll det sig naturligt att ställa en spontan fråga eller följdfrågor. Då så skedde, bemödade vi oss dock att inte påverka intervjuobjektet i någon riktning. Eftersom vi använde oss av öppna frågor under intervjun, indelade i tre områden i intervjuguiden, gjorde vi en kort sammanfattning efter varje område. Sammanfattningar är något som, enligt Jacobsen (1993), hjälper intervjuaren att försäkra sig om att svarstolkningarna är riktiga. De öppna frågorna och samtalsformen bidrog i samtliga fall till att intervjuerna blev avslappnade och förtroendefulla.

2.6.4 Etik

Enligt Kvale (1997) måste hänsyn tas till etiska aspekter då intervjuer ska utföras. Innan intervjun informerade vi respondenten om undersökningens syfte, vilket är något som förespråkas av Kvale (1997). Vi klargjorde att resultatet av intervjuerna skulle användas till en uppsats och inte i något annat sammanhang. Vidare upplyste vi om rätten för de medverkande företagen att vara anonyma samt att vi i det publicerade materialet inte skulle ta med data som gör att någon, varken företagen eller de intervjuade personerna, kan identifieras. Kvale (1997) påpekar också att de fördelar och den kunskap som undersökningen leder till måste överväga den eventuella skada respondenten eller dennes företag riskerar att lida om materialet publiceras. Trost (1997) menar att ingen forskning i världen är så viktig att den får inkräkta på de etiska kraven. Vi kan dock inte se att det skulle innebära någon direkt risk att medverka i vår undersökning.

Vid redigering och publicering av en intervju bör, enligt Jacobsen (1993), tas i beaktande att en respondents svar kan uppfattas olika i olika situationer och olika av olika individer. För att minimera problemet med olika uppfattningar behandlade vi alla intervjusvaren på liknande sätt och försökte redovisa dem så allmänt hållt som möjligt.

Genom att vidta åtgärder vid intervjuerna för att agera så etiskt riktigt som möjligt, anser vi att risken för missförstånd minskar och att tryggheten för respondenterna ökar. Därmed gavs de

intervjuade personerna möjlighet att känna förtroende och ge sin uppriktiga syn på det studerade området. Etiska aspekter har för övrigt funnits med i åtanke under hela uppsatsarbetets gång.

2.7 Bearbetning av data

Att göra en innehållsanalys är, enligt Silverman (1993), en accepterad metod för att undersöka och analysera insamlat intervjumaterial. En innehållsanalys innebär kategorisering och identifiering av återkommande inslag i texten. Det är viktigt att kategorierna är precisa, så att samma resultat skulle uppnås om någon annan utförde analysen (Silverman, 1993). Patton (1990) beskriver också innehållsanalys och påtalar vikten av att finna och matcha mönster i intervjumaterialet. Således bearbetades det insamlade intervjumaterialet med hjälp av en innehållsanalys, genom vilken vi sökte och fann mönster och upprepade inslag.

2.8 Källkritik

Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) är det vid all datainsamling, såväl primär som sekundär, viktigt att bedöma trovärdigheten i de källor som används och att vara källkritisk. Det finns källkritiska kriterier då källor värderas; samtidskrav och beroendekritik utgör två viktiga sådana. Samtidskravet uppfylls om de data som samlats in är aktuella. Med beroendekritik avses att kontrollera källornas beroende av varandra (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001).

Vad gäller insamling av primärdata anser vi att de utförda intervjuerna var relevanta för undersökningen. Dessutom är samtidskravet uppfyllt; det insamlade intervjumaterialet är helt aktuellt. Däremot kan viss beroendekritik framföras; de intervjuade personerna i undersökningen består av anställda på olika nivåer inom företagen, vilket kan innebära att vissa svar var tillrättalagda. Exempelvis kanske en anställd på lägre nivå inte vill säga vad som helst. Att såväl företagen som respondenterna anonymiseras i undersökningen samt att intervjuerna utfördes i enrum, talar dock för att trovärdiga svar erhöles. Dock bör hållas i åtanke att uppsatser är offentliga och att flera av respondenterna att få läsa det färdiga materialet.

Patton (1990) menar att kvalitativa studier ofta kritiserats vad gäller objektiviteten. Kritiken rör närheten mellan undersökaren och de objekt och situationer som är föremål för undersökningen. Patton (1990) hävdar vidare att total objektivitet är omöjlig att uppnå i praktiken. Vid en kvalitativ studie bör fokus i stället ligga på att belysa möjliga felkällor (Patton, 1990). Under hela intervjuförloppet, såväl före som under och efter intervjuerna, försökte vi ha eventuella felkällor i åtanke för att kunna undvika dem, i syfte att uppnå så hög objektivitet som möjligt. Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (2001) kan felkällor exempelvis utgöras av påverkan från tidigare erfarenheter, en benägenhet att undvika extremvärden eller att respondenten tar intryck av intervjuarens yttre attribut. Vid studier som bygger på närhet och förståelse finns också, enligt Holme och Solvang (1997), en risk att en respondent omedvetet ger svar som denne tror att intervjuaren förväntar sig.

Respondenterna gav sin bild av verkligheten och det är inte helt enkelt att bedöma hur väl den stämmer överens med sanningen. Intervjuobjekten kanske var påverkade av beroende, av våra eller sina egna förväntningar eller av någonting annat. Vi fann dock ingenting, under intervjuerna, som emotsade att de intervjuade personerna skulle återge sanningen, de agerade öppet och vi anser att vi förstod vad de sade.

Studiens sekundärdata insamlades från källor som i hög grad kan anses vara trovärdiga och opartiska. Källorna utgörs av litteratur och forskningsartiklar inom vårt ämnesområde. Dock finns viss tveksamhet vad gäller samtidskravet, speciellt rörande viss del av litteraturen, alla källor är inte helt aktuella.

2.9 Validitet och reliabilitet

Begreppen validitet respektive reliabilitet kommer ursprungligen från den kvantitativa metodologin och innebär att en undersökning mäter det den är avsedd att mäta respektive att den är tillförlitlig och upprepbar (Trost, 1997). Eftersom en kvalitativ studie bygger på tolkningar är det inte möjligt att på samma sätt som vid en kvantitativ undersökning mäta och kvantifiera validiteten och reliabiliteten; begreppen måste här ses ur en annan synvinkel (Patel & Davidson, 2003).

2.9.1 Validitet

Patel och Davidson (2003) menar att validitet i en kvalitativ studie inte enbart är relaterad till själva datainsamlingen, strävan efter god validitet bör finnas med under hela undersökningsprocessen. Validitet kan bland annat kopplas till undersökarnas förmåga att skaffa underlag för att göra en trovärdig tolkning av respondentens verklighet. Tolkningen måste också kunna kommuniceras så att dess rätta mening framkommer (Patel & Davidson, 2003). Enligt Kvale (1997) innebär validera att ifrågasätta och kritiskt bedöma om de svar som erhålls är sanna eller tillrättalagda i det enskilda fallet. Patel och Davidsson (2003) påpekar emellertid att eftersom varje kvalitativ undersökningsprocess är unik är det omöjligt att fastställa särskilda regler för att garantera validiteten.

Det finns självfallet en risk att vi någonstans under processen gjorde felaktiga tolkningar. Dock försökte vi, i syfte att tolka korrekt, ha ett kritiskt förhållningssätt, såväl vid frågeformuleringen som vid intervjusituationerna samt vid rapporteringen och analysen av de svar vi erhöll. Trost (1997) menar att validiteten stärks i en kvalitativ intervju om det framkommer att intervjusvaren är respondentens egna åsikter och inte den allmänna uppfattningen om olika företeelser. Det är naturligtvis svårt att i vissa fall avgöra om svaren utgörs av respondentens egna ståndpunkter eller mer är ett uttryck för företagets uppfattning i ämnet. Vi försökte emellertid formulera frågorna så att det framgår att det är den intervjuade personens egen åsikt vi är intresserade av.

Vår uppfattning är att samtliga respondenter i studien visade uppriktighet och förmedlade sin egen syn på de områden intervjuerna behandlade, dessutom var samarbetsviljan god. Vi menar att vi vidtog möjliga åtgärder för att stärka validiteten i undersökningen. Ytterligare en anledning till att kunna hävda att validiteten stärks, menar Silverman (1993), är att, som i vårt fall, använda sig av en innehållsanalys och finna matchande mönster i intervjusvaren.

2.9.2 Reliabilitet

Trost (1997) menar att själva idén med reliabilitet är att något ska mätas och att det finns en standardiserad situation. En kvalitativ undersökning bygger på förståelse och förutsätter i stället låg standardisering. Det är inte ens önskvärt i en kvalitativ undersökning att upprepbarhet ska uppnås; människor förändras hela tiden, om någon intervjuas igen efter en tid har denne nya erfarenheter och har förändrat sin föreställningsvärld (Trost, 1997). Patel

och Davidson (2003) är inne på samma linje och menar att den unika situation som råder vid undersökningstillfället måste fångas. Lyckas det, spelar det mindre roll om svaren varierar. En innebörd härav blir att reliabilitetsbegreppet närmar sig validitetsbegreppet i kvalitativa studier. (Patel & Davidson, 2003)

Silverman (1993), menar att det faktum att användandet av en innehållsanalys ändå gör att reliabilitetsfrågan i det som ska mätas uppmärksammas; med hjälp av noggrant preciserade kategorier för att finna återkommande inslag i texten ökar undersökningens upprepbarhet. Kvale (1997) påpekar dock att även om ökad reliabilitet i intervjuresultaten är av vikt, kan en för stark betoning på reliabilitet hindra kreativitet och föränderlighet.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar den teori som ligger till grund för uppsatsen. Inledningsvis definieras och perspektiviserar strategi som begrepp, därefter beskrivs olika synsätt på implementering av strategier och avslutningsvis redogörs för betydelsen av förändring.

3.1 Strategi

Enligt Bengtsson och Skärvad (2001) handlar företagsstrategi i grund och botten om hur ett företag ska nå uppsatta mål, dock hänger ofta strategiarbetet i praktiken ihop med formuleringen av målen; mål och strategier fastställs samtidigt.

3.1.1 Strategisk tillbakablick

Författare inom strategiområdet ger skiftande svar på vad strategi egentligen innebär. Med tiden har strategibegreppet dock allt mer kommit att förbindas med företagets konkurrensfördelar, position i förhållande till kunder samt resursfördelning (Bengtsson & Skärvad, 2001). För att belysa olikheterna i synsättet kring strategibegreppet redovisas nedan några av de mer kända författarnas strategifilosofier.

Ansoffs bok *Corporate Strategy* (1965) anses i ett flertal kretsar vara den första strategiboken och däri lades fokus på strategisk planering i stället för, som annars var vanligt förekommande på den tiden, långsiktig planering (Bengtsson & Skärvad, 2001). Ansoff (1965) påtalar vikten av att företag undersöker, värderar och granskar sina interna styrkor och svagheter samt sina externa utsikter för att på ett bra sätt kunna formulera de mål som ska nås. Företag måste klargöra vilken turbulensnivå deras verksamhet befinner sig på. Om nivån fastställs är det möjligt att anpassa ledningsmönster, strategi och informationssystem till verksamheten. Det finns fem turbulensnivåer, varav den första kännetecknas av en bekant omvärld, låg förändringstakt och låg komplexitet. I den femte turbulensnivån påverkas däremot organisationer i högsta grad av händelser som inträffar över hela världen samt av ekonomiska, kulturella, sociopolitiska och tekniska faktorer (Ansoff, 1965). Ansoff bidrog till ett strukturerat synsätt på strategi, där både omvärlden och det egna företagets förmåga skulle analyseras för att därefter forma vägen mot företagsövergripande mål. Långt in på 1970-talet var Ansoffs verk dominerande på strategiområdet i den akademiska världen (Bengtsson & Skärvad, 2001).

I Sverige grundades SIAR i mitten på 1960-talet och representerade ett organisationsteoretiskt synsätt på företagsstrategi. SIARs tankar kring företags tillväxtproblem och de processer som leder fram till företagets affärsidé vidareutvecklades av Normann i boken *Skapande företagsledning*, som kom ut 1975 (Bengtsson & Skärvad, 2001). Verket behandlade processen för ett företags affärsutveckling, där Normann (1975) menade att företag bör skaffa sig en uppfattning kring utvecklingsinriktningen för att därefter utveckla produkter eller system, vilka kan komma att medföra konkurrensfördelar. Normann (1975) tillägnade därmed företagsledningen ett stort ansvar vad det gällde att skapa ändamålsenliga strategier samt pekade på ledningens ansvar att göra företaget framgångsrikt.

Porters (1980) synsätt gällande företagsstrategier anses vara deterministiskt, vilket innebär att strategier ligger till grund för, och är förutbestämda verksamheten. Stor tyngd läggs vid

varaktiga konkurrensfördelar och Porter (1980) menar att företag bör fokusera på och fördjupa de konkurrensfördelar företaget har. Om så inte sker riskerar företaget att sakna identitet och därmed bli fast i mitten. Utgångspunkten är att företaget ska fastställa interna och formella planer som benhårt ska efterlevas. Det råder således liten flexibilitet i detta strategisynsätt (Porter, 1980). Porters strategiskola har sitt ursprung i en analys av branschstrukturen, där dels de externa konkurrenskrafterna, dels de interna konkurrensfördelarna analyseras. Genom att undersöka branschen och de egna konkurrensfördelarna får företaget en vägledning om strategiska beslut, vilka leder till bestående konkurrensfördelar för företaget. I Porters synsätt finns en stark tro på den fulländade strategin (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Mintzberg (1994) har i sin strategiprocessforskning funnit mönster som skiljer sig från den analytiska synen på strategi, som exempelvis Porter ger uttryck för och är därför tveksam till det faktum att strategier först formuleras och därefter genomförs. Mintzberg (1994) menar i stället att strategier utvecklas och utformas efter hand; de planerade strategierna påverkas av framväxande strategier och utgör tillsammans företagets realiserade strategier. Mintzberg (1994) ger en bild av strategi som ständig inläring, vilken så småningom leder till strategiska förändringar.

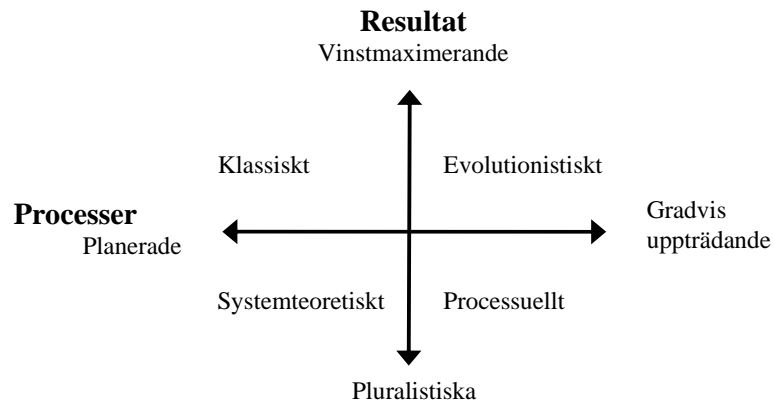
Hamel och Prahalad (1995) menar att synen på strategi, där överensstämmelse mellan omvärldens krav och företagets resurser är viktigast, inte är den optimala. I stället bör större fokus riktas mot företagets egna resurser och kompetenser, dessutom måste ständig utveckling prioriteras. Företagets framtid utgör basen i den strategiska planeringen och för att lyckas måste företagsledningar förstå hur konkurrensen om framtiden skiljer sig från dagens konkurrens (Hamel & Prahalad, 1995). Hamel går vidare i boken *Leading the revolution* (2000) och menar att kärnkompetenser, strategiska tillgångar och kärnprocesser utgör basen för företagets strategiska resurser. Dessutom påtalas vikten av kopplingen mellan strategi och företagets affärsidé (Hamel, 2000).

3.1.2 Strategiska perspektiv

I Whittingtons bok *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* (2002) behandlas fyra huvudperspektiv på strategi. De fyra perspektiven, vilka redovisas nedan, skiljer sig från varandra i två dimensioner, dels vad gäller strategins resultat, dels beträffande de processer som strategin består av.

- *Det klassiska perspektivet*, vilket är det äldsta och mest betydande synsättet, bygger på den rationella planeringsmetodik som är dominerande i läroböckerna.
- *Det evolutionistiska perspektivet* tar sin utgångspunkt i en tro på ett förutbestämt och oundvikligt öde. Perspektivet förknippas med Darwins teori kring den biologiska evolutionsteorin.
- *Det processuella perspektivet* lägger tyngd vid den ofullkomliga karaktär som mänskligt liv uppvisar och man strävar efter att anpassa strategier efter marknadens och organisationers bristfälliga processer. I perspektivet betonas att teorins sanna värde ligger i dess praktiska betydelse.
- Slutligen är *det systemteoretiska perspektivet* relativistiskt till karaktären. Här anses att strategin är starkt kopplad till de lokala sociala systemens kultur och maktfördelning i vilken strategin implementeras.

Perspektiven och skillnaderna mellan dem tydliggörs i figur 1. Den horisontella axeln bygger på processer och visar i vilken mån strategierna beror på god planering alternativt tröghet, tillfälligheter eller oklarheter. Den vertikala axeln visar i vilken omfattning strategin antingen tillför vinstmaximerande resultat eller avviker och tillåter andra faktorer att inverka (Whittington, 2002).



Figur 2. Generella strategiska perspektiv (Whittington, 2002, s. 9)

Från ovanstående figur, ur det vertikala planet, kan utläsas att det klassiska och det evolutionistiska perspektivet utgår från vinstmaximering vid formulering av strategier. Det systemteoretiska och det processuella perspektivet omfattar fler resultatmål än vinst vid utformning av strategier.

Sett från det horisontella planet utgår figuren från processer, inte från resultat. Det evolutionistiska och det processuella perspektivet beskriver här att strategi är något som uppstår från skeenden, vilka styrs av tillfälligheter, konservatism samt oklarheter. På motsatt sida innefattar det klassiska och det systemteoretiska perspektivet en avsiktlig och genomtänkt syn på strategiutformningen.

För att ytterligare tydliggöra de fyra perspektiven på strategiutformning nämner Whittington (2002) teorier för handling och applicerar dem på respektive perspektiv:

- *Klassiskt*: Analysera, planera och fatta beslut.
- *Evolutionistiskt*: Håll kostnaderna nere och behåll valfriheten.
- *Processuellt*: Ligg lågt och följ med strömmen.
- *Systemteoretiskt*: Följ de regler som gäller här.

Ovanstående perspektiv sammanfattas i nedanstående tabell.

	Klassiskt	Processuellt	Evolutionistiskt	Systemteoretiskt
Strategi	Formell	Hantverksmässig	Effektiv	Innesluten
Utgångspunkt	Vinstmaximering	Otydlig	Överlevnad	Lokal förankring
Fokus	Internt (planer)	Internt (politik/ uppfattningar)	Externt (marknader)	Externt (samhällen)
Processer	Analytiska	Förhandling/ lärande	Darwinistiska	Sociala
Viktiga Influenser	Ekonomi Militärväsen	Psykologi	Ekonomi Biologi	Sociologi
Viktiga Namn	Chandler Ansoff Porter	Cyert & March Mintzberh Pettigrew	Hannan & Freeman Williamson	Granovetter Whitley
Framväxt	1960-talet	1970-talet	1980-talet	1990-talet

Tabell 1. Fyra perspektiv på strategi (Whittington, 2002, s. 49)

Nedan beskrivs övergripande de drag som särskiljer vardera perspektivet och exempel ges från i tabellen nämnda författare.

Exempel från *det klassiska perspektivet* kan hämtas ur de flesta läroböcker om strategi. Bland de stora namnen kan nämnas Ansoff (1965) samt Porter (1985), vilka menar att strategi är en rationell process som innebär att beräkningar och analyser leder fram till långsiktiga maximala fördelar. Chandler (1962) närmar sig dock det evolutionistiska perspektivet då denne beskriver passformen mellan strategi och struktur som en nödvändig anpassning efter marknadens tryck.

I *det processuella perspektivet* är det förändring, inte beslut och val, som innebär svårigheter. Cyert och March (1963) menar att strategier i praktiken utformas som en effekt av misstag, lärande och kompromisser, snarare än från rationella serier av stora steg framåt. Mintzberg (1994) faller in i ovanstående resonemang, då denne menar att det inte spelar någon roll om den formulerade strategin är optimal eller ej. Resonemanget grundar Mintzberg (1994) på att det inte finns några optimala strategier, än mindre finns det någon som vet hur de bör formuleras. Vidare är det omöjligt att hålla fast vid en optimal strategi, varför ett misslyckande när det gäller att utforma och implementera strategier inte innebär någon nackdel i förmågan att konkurrera (Mintzberg, 1994).

Inom *det evolutionistiska perspektivet* återfinns bland andra Hannan och Freeman (1977), vilka menar att det klassiska perspektivet ofta saknar relevans. De anser att omgivningen är alltför oberäknlig och förutsägbar för att effektivt kunna planeras och föregripas. Williamson (1985) menar att det är marknaden och inte företagsledningen som beslutar företagets framtid, därför gäller det att vara så flexibel som möjligt. Företaget bör i enighet med den evolutionistiska teorin ändra sig när omgivningen ändrar sig (Williamson, 1985).

Det systemteoretiska perspektivet är mer optimistiskt än det processuella perspektivet vad gäller människans förmåga att utforma och genomföra rationella handlingsplaner. Enligt Granovetter (1985) är strategin beroende av det sociala system, i vilket själva utformningen av strategierna görs. Det anses rationellt att arbeta mot andra mål än enbart vinstmaximering, dock kan grunden till en sådan inställning vara dold (Granovetter, 1985). Vidare avviker strategierna i det systemteoretiska perspektivet från de klassiska läroboksstrategierna genom att rationella planer oftast är meningslösa i den kontext de verkar, snarare är det klass och nation som är avgörande för strategins utformning (Whittington, 2002).

För att fokusera studien väljer vi att företrädesvis utgå från det klassiska perspektivet, med motiveringen att det inom perspektivet finns tydliga modeller och metoder som beskriver strategier och strategiimplementering, samt att det finns rikligt med litteratur i ämnet. Vidare har det klassiska synsättet varit dominerande i våra universitetsstudier, vilket rimligtvis i viss mån avspeglar sig utanför universitetsvärlden. Den fortsatta studien är inte fastlåst vid det klassiska perspektivet, snarare utgör det grunden varifrån vi avser att utgå. De övriga perspektiven lämnas dock inte därefter, utan berörs i begränsat omfattning.

3.2 Implementering

Kaplan och Norton (2000) ger exempel på vikten av att människor i organisationen är medvetna om hur företaget implementerar sina strategier för att uppnå sina mål:

Imagine that you are a general taking your troops into foreign territory. Obviously, you would need detailed maps showing the important towns and villages, the surrounding landscape, key structures like bridges and tunnels, and the roads and highways that traverse the region. Without such information, you couldn't communicate your campaign strategy to your field officers and the rest of your troops (Kaplan & Norton, 2000, s. 167).

I ett försök att implementera företagets strategier ger ledningen ofta medarbetarna begränsade beskrivningar av vad som ska göras och varför uppgifter anses viktiga. Det är därför inte konstigt att många företag misslyckas med att föra ut sina strategier, för hur ska människor kunna genomföra en plan de inte förstår? Organisationer behöver verktyg för att kommunicera strategier samt processer och system som stödjer implementeringen av strategierna (Kaplan & Norton, 2000).

Ansoff et al (1976) menar att resultatet av strategisk planering riskerar att endast utfalla i en mängd intentioner. Det är tämligen enkelt att planera och diktera strategiplaner på det vita pappret, men tyvärr verkar det som att nästföljande steg är alltför komplicerat. Strategisk planering producerar i sig själv ingen handling eller synliga förändringar inom företag. För att påverka förändringar behöver företag goda förutsättningar; utbildade och motiverade ledare, strategisk information, fungerande och stödjande system samt struktur (Ansoff et al, 1976).

Ett flertal metoder och modeller finns inom ämnet strategiimplementering. Nedan redogörs för några av dem, vilka är relevanta för vår studie, samtliga med rötterna i det klassiska perspektivet.

3.2.1 Strategiska angreppssätt

En undersökning av Brodwin & Bourgeois III (1984) visar att företagsledningarna inte djupgående analyserar möjligheter innan de handlar, snarare skapar de strategier genom en kontinuerlig ström av individuella beslut och handlingar. Med undersökningen som utgångspunkt frågar sig författarna:

How can we reconcile the static academic dogma, "First formulate strategy, then implement it," with the dynamic reality of managerial work? (Brodwin & Bourgeois III, 1984, s. 177).

Brodwin & Bourgeois III (1984) försöker besvara ovanstående fråga genom att i figuren nedan visa på fem strategiska angreppssätt. Beroende på hur mål sätts i företag ger författarna exempel på vad som ska beaktas och hur företag bör gå vidare i strategi- och implementeringsprocessen. För varje angreppssätt föreslås en metod för att implementera

strategierna, vilket i sin tur ska leda till att respektive mål uppnås. Angreppssätten beskriver inte bara olika perspektiv på mål och strategier, utan redogör på ett konkret sätt för hur de realiserar.

Det första exemplet, *Commander*, visar att de mål som fastställs och implementeras av ledningen måste vara baserade på en väl genomtänkt plan och syftet är att tillföra ekonomiskt värde. Det krävs inget engagemang från organisationen i implementeringsfasen, från ledningen, däremot, krävs stora kunskaper och genomförandekraft för att nå framgång.

Angreppssättet *Change* innebär att framgångsfaktorn är en organisationsstruktur som passar företagsstrategin. Kravet på organisationens engagemang är högt vid implementering av strategier, samtidigt som det ställs höga krav på ledningen.

I nästa angreppssätt, *Collaborative*, fastställs mål gemensamt genom förhandling i ledningen och företaget når framgång om ledningsgruppen har starkt stöd. Vid implementeringen krävs litet engagemang i organisationen och kravet på ledningen är måttliga.

Cultural är ett angreppssätt där målsättning byggs in i kulturen. Framgång bygger på personalens engagemang och det är av stor vikt att de medverkar redan i planeringsfasen. På ledningen ställs låga till måttliga krav.

I det sista exemplet, *Crescive*, föreslås mål från ledningen, men omarbetas nedifrån. Framgång nås om företaget är bra på att utforma sunda strategier. Vid implementeringen av strategier ställs låga krav på organisationens engagemang, inte heller på ledningen ställs några höga krav.

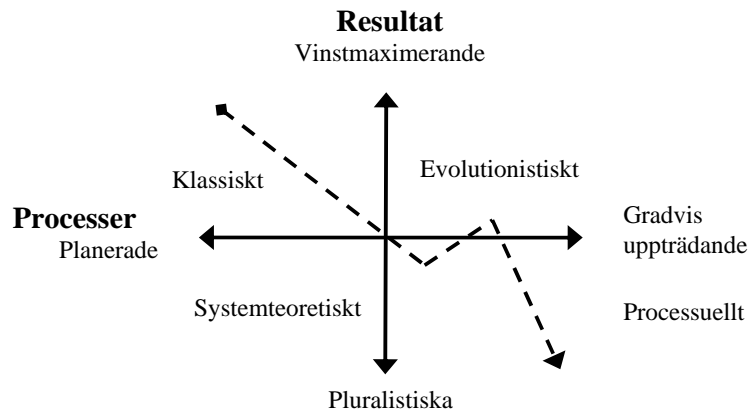
Valet av angreppssätt ska bero på företagets storlek, graden av diversifiering, stabiliteten i affärsverksamheten samt den ledningsstil som finns rotad i företagets kultur. Brodwin och Bourgeois III (1984) anser att angreppssätten *Commander*, *Change* och *Collaborative* är effektiva i mindre företag i stabila branscher, medan mer komplexa företag bör beakta alternativen *Cultural* och *Crescive*.

I nedanstående tabell sammanfattas angreppssätten, där olika sätt att forma och föra ut strategier ställs mot avgörande frågeställningar för framgångsfaktorer.

Factor	Commander	Change	Collaborative	Cultural	Crescive
Hur sätts mål?	Dikteras från toppen	Dikteras från toppen	Förhandlas i ledningen	Inbäddat i kulturen	Otydligt definierad i toppen, omarbetad i botten
Vad betecknar succé?	En bra plan, baserad på ekonomiska kriterier	En organisation och struktur som passar strategin	En acceptabel plan med brett stöd i ledningen	En armé av upptagna implementerare	Sunda strategier med vinnare bakom sig
Vilka faktorer övervägs?	Ekonomiska	Ekonomiska, politiska	Ekonomiska, politiska, sociala	Ekonomiska, sociala	Ekonomiska, politiska, sociala, beteende
Vilket engagemang krävs vanligen av organisationen?					
-Plan. stadiet	Litet	Litet	Stort	Stort	Stort
-Impl. stadiet	N/A	Stort	Litet	Litet	Litet
Vilka egenskaper krävs av VD:n för att angreppssättet ska lyckas?					
-VD kunskap.	Stora	Stora	Måttliga	Små	Små
-VD styrka	Stora	Stora	Måttliga	Måttliga	Måttliga

Tabell 2. Comparison of five approaches (Brodwin & Bourgeois III, 1984, s. 178). Fritt efter

De två angreppssätten Commander respektive Crescive utgör varandras motsatser. Angreppssättet Commander utgår från en toppstyrd organisation och innebär att processer planeras samt att de ekonomiska faktorerna sätts i centrum. Angreppssättet Crescive, däremot, innebär att organisationen inte är toppstyrd, snarare växer planer fram efter hand och målsättningarna är pluralistiska. Allteftersom vi undersöker angreppssätten i Brodwins och Bourgeois III (1984) tabell och ju längre åt höger vi går i tabellen, desto mer rör vi oss nedåt och till höger i nedanstående figur. Undantaget sker dock vid angreppssättet Cultural, där den streckade linjen bryter med anledning av att endast två faktorer övervägs. Därefter övervägs åter fler faktorer i angreppssättet Crescive, varför linjen avslutar i den tänkta raka linjens fortsättning.



Figur 3. Generella strategiska perspektiv (Whittington 2002, s. 9), Fritt efter.

3.2.2 Kontrollmedel för implementering

Enligt Simons (2000) bör ledningen implementera företagsstrategin genom att beakta och integrera fyra medel för kontroll. Medlen är Beliefs systems, Boundary systems, Diagnostic control systems och Interactive control systems. Sammantaget utgör medlen grunden för effektiv måluppfyllelse, kreativ anpassning och vinstgenererande tillväxt över företags livscykel. Medlen sammanställs i en modell, vars styrka ligger i att kontrollsystemen kompletterar varandra och således inte ska användas separat (Simons, 2000).

Vi upplever Simons (2000) modell som heltäckande och inte enbart inspirerad av det klassiska perspektivet. I modellen finns inslag av ett processuellt och evolutionistiskt perspektiv eftersom Simons (2000) pekar på vikten av oplanerade strategier och marknadynamiken.

Beliefs systems är tydliga organisationsdefinitioner som ledningen formellt kommunicerar och systematiskt förstärker för att bistå organisationen med kärnvärden, motiv och riktningar. Syftet med ledningens kommunikation är att hos medarbetarna uppbära en känsla av stolthet och mening med arbetet. Betydelsen av Beliefs systems blir allt större, eftersom affärsvärlden blir allt mer komplex och det därmed blir svårare för medarbetarna att begripa den organisation de arbetar för.

Boundary systems kommunicerar gränser för risker att undvika. Strategi handlar om vad som ska göras och vad som inte ska göras. Syftet med Boundary systems är därför att klargöra och kommunicera strategiska val i termer av önskad marknadsposition.

Diagnostic control systems definieras såsom ett formellt informationssystem, vilket används i syfte att övervaka organisationens resultat och att korrigera kritiska prestationsvariabler. Det finns två övergripande syften till varför Diagnostic control systems bör användas. Det första är att effektivt implementera strategin och det andra är att tillvarata uppmärksamheten från ledningen. Det är av vikt att ledningen skaffar sig möjlighet att utvärdera de mått, med vilka mäts vad som måste uppnås för att den uttalade strategin ska resultera i företags måluppfyllelse. Utan systemen kan ledningen varken kommunicera eller implementera strategin på ett effektivt vis, något som framförallt gäller för större och mer komplexa organisationer.

Interactive control systems fungerar som företagets tentakler mot omvärlden. Systemen ger ledningen en möjlighet att kontrollerat expandera affärerna samt att söka nya metoder för att positionera sina produkter. Då systemens syfte är att söka och identifiera förändringsmönster i omvärlden, måste det dock tas i beaktande att strategiska osäkerheter inte går att förutse, utan uppkommer slumpmässigt över tiden.

Vidare gör Simons (2000) en distinktion mellan planerade strategier, spontana strategier och realiserade strategier. Planerade strategier grundar sig på konkurrensanalys. De spontana strategierna uppstår då medarbetarnas agerande svarar mot oförutsedda hot och möjligheter. Realiserade strategier är ett resultat av de båda ovanstående strategierna, det vill säga vad som verkligen har hänt.

Simons (2000) bryter ned företagets strategi hierarkiskt, där missionen återfinns i toppen och efterföljs i fallande ordning av strategi, mål, mått och handling. Företagets mission refereras till företagets existensberättigande, med andra ord är missionen den övergripande strategiska utgångspunkten. Missionen ska förmedla företagets kärnvärden i syfte att kommunicera meningen med organisationen och därmed inspirera medarbetarna. Därför förmedlar missionen ett perspektiv till samtliga aktiviteter som genomförs inom företaget; strategi som perspektiv.

I nästföljande hierarkiska ordning läggs fokus på följande två nyckelfrågor kring företagets position inom branschen;

- Hur skapar företaget värde för sina kunder?
- Hur differentierar företaget sina produkter och tjänster från konkurrenterna?

Genom att företaget väljer hur de ska konkurrera skapar de sig en affärsstrategi, det vill säga strategi som position.

Därefter relateras strategi till planering. Planer och mål representerar de formella medel som ledningen använder sig av då affärsstrategin kommuniceras till medarbetarna samtidigt som de är medel att koordinera interna resurser med, vilka ska säkerställa att den planerade strategin uppnås. På det hela taget handlar planering om att se till att förutbestämda aktiviteter utförs, det vill säga strategi som plan.

Slutligen behandlar Simons (2000) de strategier som är oplanerade och därför uppstår från oförutsedda handlingar. Strategierna uppstår inte sällan längs ned i den hierarkiska strukturen för att sedan få fotfäste hos ledningen. Det är därför av stor vikt att ledningen skapar ett mönster för medarbetarnas handlingar som ger utrymme för ett innovativt och experimentellt agerande. Den nämnda strategin definieras som mönster i agerande.

3.2.2.1 Kopplingen mellan system och strategier

Beliefs systems härleds såväl till den spontana som till den planerade strategin, där ledningens vision uttrycks och därmed motiverar medarbetare att utföra uppgifter som uppfyller företagets övergripande syfte. Till *Beliefs systems* relateras strategi som perspektiv (Simons, 2000).

Enligt Kaplan och Norton (2000) bör ledningen i företag, för att motivera personalen, inledningsvis revidera vision och kärnvärden. Med underlag av sådan information kan ledningen formulera och kommunicera strategiska visioner eller vad företaget vill bli till

organisationen. Det skapar en klarare bild av företagets övergripande mål och strategin ska sedan definiera logiken i att nå dit (Kaplan & Norton, 2000).

Enligt Schultz et al (2002) är det dock en vanlig företeelse att ledningen saknar förståelse kring den så viktiga kommunikationen av strategier, samtidigt som kommunikation anses vara en väsentlig aspekt gällande implementeringen av strategierna (Schultz et al, 2002).

Boundary systems relateras till strategi som position. Systemen säkerställer att realiserade strategier uppnås inom avgränsade aktiviteter och att de befinner sig inom acceptabel risknivå (Simons, 2000).

Porter (1991) menar att det för ett företag handlar om att avgränsa sig, det vill säga att välja vad som ska och inte ska göras. Om ett företag försöker göra lite av allting på en och samma gång riskerar det att hamna i en allvarlig strategisk situation – att bli fast i mitten (Porter, 1991).

För att planerade strategier ska utvecklas till realiserade strategier krävs att *Diagnostic control systems* används, eftersom verktyget fokuserar måluppfyllelse dels inom företaget som helhet, dels hos varje individ inom företaget. Simons relaterar Diagnostic control systems till strategi som plan, där avsaknad av ett sådant system innebär att ledningen inte har möjlighet att utvärdera huruvida planerade strategier uppnås (Simons, 2000).

Balanserade styrkort är ett exempel på ett Diagnostic control system. Simons (2000) menar att balanserade styrkort är kärnan i implementeringen av strategier och att det stödjer organisationen i översättningen av strategin till konkreta mål och mått.

Det balanserade styrkortet skapades av Kaplan och Norton (1992). Styrkortet mäter företagets resultat i fyra övergripande perspektiv; det finansiella, kund, interna processer samt lärande- och tillväxtperspektivet. I stora drag bistår balanserade styrkort ledningen med kunskap och system som de anställda behöver (deras lärande och tillväxt) för att förädla och bygga strategiska möjligheter och effektiviseringar (interna processer), vilka levererar ett värde till marknaden (kunder) och slutligen leder till ett högre aktieägarvärde (det finansiella perspektivet) (Kaplan & Norton, 1992).

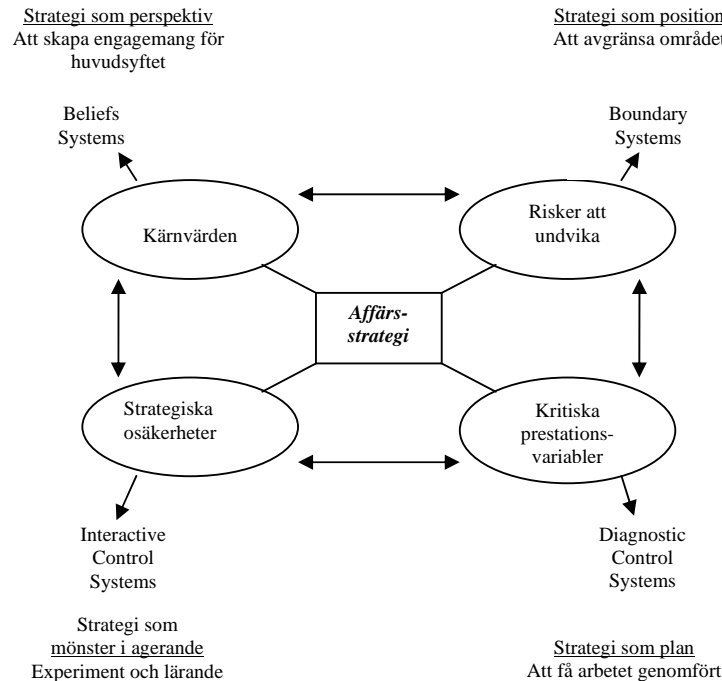
Interactive control systems kan resultera i spontana strategier på grund av att de ger ledningen verktyg att experimentera och vara kreativa. Systemen ska finna förändringsmönster i omvärlden och kan kopplas till strategi som mönster i agerande (Simons, 2000).

Företag och organisationer liknas allt mer vid öppna system, vilka är beroende av resurser som kontrolleras av olika aktörer i företagens omvärld. Det är därmed av stor vikt att företag anpassar sig till ständigt nya krav från aktörerna och att man införlivar omvärlden in i organisationen (Pfeffer & Salancik, 1978).

Söderström (2003) menar att strategi och strategisk förändring är mångfacetterade fenomen. Omvärlden har stor betydelse vid strategiutveckling och det är av vikt att förstå dess roll och drivkraft. Organisationer måste anpassa sig till omvärldens aktörer och faktorer för att överleva (Söderström, 2003)

Genom att samordna de fyra kontrollsystemen (Beliefs systems, Boundary systems, Diagnostic control systems och Interactive control systems) skapar sig ledningen

förutsättningar för en strukturerad och kontrollerad strategi som korrekt använd bidrar till måluppfyllelse. Samtliga kontrollsystem måste användas integrerat för att implementeringen av planerade strategier ska lyckas och för att spontana strategier ska utmynna i de mål som eftersträvas. Simons (2000) sammanfattar sin teori kring strategiimplementering i nedanstående modell.



Figur 4. Levers of Control (Simons, 2000, s. 305). Fritt efter

3.2.3 Nyckelfaktorer för implementering

Guttman och Hawkes (2004) redogör för fem regler, vilka, om de efterlevs, främjar strategiimplementering. Stor vikt läggs vid kommunikation och konflikthantering när de viktigaste aspekterna för framgångsrik implementering behandlas.

Regel 1: Gör strategi till en gemensam ansträngning.

Strategiska antaganden, även de som utvecklas av experter, kan vara farligt felaktiga. Genom att uttala nyckelantaganden kring strategier och pröva dem tillsammans med de människor som är närmast marknadens händelser, kan risker planeras såsom en del av de strategiska initiativen. Det är inte en tydlig toppstyrd strategiimplementering som rekommenderas, snarare handlar det om att formulera strategierna gemensamt i organisationen.

Regel 2: Säkerställ att organisationen ställer upp.

En mer lojal organisation möjliggör för ledningen och de anställda att tala samma språk, att kanalisera missnöje och oenigheter till en ärlig och öppen diskussion samt att allokerar resurser och agera inom det överenskomna strategiska ramverket.

Regel 3: Strategisk framgång beror på snabba beslut i frågor.

Ett företag som inte kan hantera interna konflikter tappar mark, alldeles oberoende av företagets försök att formulera en strategi, att omarbeta processer eller att nå tillväxt genom förvärv eller produktutveckling. När konflikter ignoreras, speciellt i de övre hierarkierna, börjar organisationen att mer konkurrera med sig själv än med de verkliga konkurrenterna, en fälla som försätter ett företags strategi i en stor risk.

Regel 4: Skapa högpresterande lag i organisationen

Den enda konkurrensfördelen som inte kan köpas, imiteras eller bli omodern är utomordentlig ledning av människor och processer.

Regel 5: Ifrågasätt egenskaper som krävs av ledningen

När människor ombeds räkna upp de egenskaper och karaktärsdrag som anses viktiga för en VD, nämner de att denne ska vara en visionär, strategiker, pådrivare etcetera. Det finns dock en egenskap som saknas, men är ack så viktig - nämligen förmågan att hantera konflikter (Guttman & Hawkes, 2004).

Kaplan och Norton (2000) påpekar att strategi betyder en organisationsförflyttning från nuvarande position till en önskvärd, men osäker framtida position. Eftersom organisationen aldrig tidigare har befunnit sig på det framtida stället består vägen dit av en serie sammankopplade hypoteser. Nyckeln till att implementera strategier ligger därför i att samtliga inom organisationen klart och tydligt förstår de underliggande hypoteserna, att de kan sammankoppla organisatoriska resurser och enheter med hypoteserna, att de kontinuerligt testar hypoteserna och använder resultaten till att genomföra nödvändiga anpassningar (Kaplan & Norton, 2000).

Eftersom implementering av strategier handlar om att få folk att arbeta på ett sätt som leder till att organisationen uppfyller de övergripande målen, gäller det, enligt Macmillan och Tampoe (2000), att ledarskapet fokuseras på den förändring som strategiimplementering innebär. Kaplan och Norton (2000) upptäckte att uppskattningsvis 75 procent av ledningarna saknar konsensus rörande frågan om hur strategi ska formuleras och förmedlas. Om människor vore bättre på att beskriva strategier, skulle det öka möjligheten att lyckas i implementeringen av dem (Kaplan & Norton, 2000). Misslyckas företag att förmedla strategierna och om det beror på liten förståelse för de processer som avgör företagets förändring, är det mycket troligt att strategierna endast förblir kända för dem som själva har utformat dem (Macmillan & Tampoe, 2000).

3.2.4 Orsaker till misslyckande

Ett framgångsrikt verkställande av strategier kräver att alla anställda ställer upp på och är kopplade till strategin. Därmed är det inte möjligt att lägga hela ansvaret för implementeringen av strategier på ledningen. I avsaknad av engagemang och stöd från människorna i organisationen, riskerar även det bästa implementeringsförfarandet att falla. Det kan vara viktigare med ett effektivt verkställande av strategin än själva strategin (Kaplan & Norton, 2001).

Det är nödvändigt att förstå att strategiska initiativ kan misslyckas på grund av andra orsaker än dålig implementering. Orsakerna kan vara att strategierna aldrig var menade att bli framgångsrika. Ibland fallerar en strategi på grund av tröghet i organisationens alla nivåer. En mindre cynisk inställning är de anställda helt enkelt är ovilliga att förändras. Vad är orsaken

är, visar tabellen nedan att framgång kräver såväl ett gott arbete som en sund implementeringsstrategi. I praktiken är det ofta svårt att bestämma huruvida en strategi misslyckas på grund av att den teoretiskt inte höll eller praktiskt slarvats bort. Oavsett orsak får någon betala priset för misslyckandet (Macmillan & Tampoe, 2000).

Fall	Strategikonceptets kvalitet	Strategiimplementeringens effektivitet	Troligt resultat
1	Bra – kreativ och designad för att uppnå innovativt ledarskap	Bra – implementering i enighet med målsättning	Bra – strategin blir i enighet med vad man föreställt sig
2	Dålig – svåröföreställd och diffus	Bra – implementering ger konkurrenskraft i tid, kvalitet eller pris	Troligtvis skiljda resultat eller lyckade genombrott
3	Dålig – svåröföreställd och diffus	Dålig – stapplar fram	Det behövs tur för att undgå stort misslyckande
4	Inga - på grund av omgivningen är det omöjligt att planera i förväg	Snabba svar och adaptiv taktik, för att ta del av de möjligheter som dyker upp.	Kan innebära det bästa resultatet i osäkra förhållanden
5	Bra – kreativ och designad för att bra ledarskap ska nås genom innovation	Dålig – stapplar fram	Överföring av strategisk fördel till konkurrenter om de kan implementera era bra strategier på ett bättre sätt
6	Bra imitation av konkurrenters strategier	Bra implementering ger konkurrenskraft genom att utforska de möjligheter som finns	Bra – en snabb efterföljarkapacitet och möjlighet att vidareutveckla konkurrenters innovationer
7	Bra imitation av konkurrenters strategier	Snabba svar och en adaptiv taktik, designad för att nå konkurrenskraft genom tid, kvalitet eller pris	Bra – ger möjlighet att nyttja de möjligheter som skapats av konkurrenterna och att skapa nya marknader

Tabell 3. Impact of effectiveness of implementation on overall result (Macmillan & Tampoe, 2000, s. 189).
Fritt efter

Enligt ovanstående tabell är det nödvändigt att perspektivvalen, vad gäller strategiformulering och implementering av desamma, följs åt om företaget vill uppnå ett tillfredsställande resultat. En formellt uttalad strategi bör följas av formella planer för att föra ut strategierna i organisationen samtidigt som icke planerade strategier bör motsvaras av flexibilitet i organisationen (Macmillan & Tampoe, 2000).

3.3 Förändring

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att nya strategier och implementering av dem är en av flera möjliga typer av förändring som kan förekomma i en organisation. Förändringar kan leda till att såväl maktförhållanden inom organisationen som organisationens förhållande till omvärlden blir annorlunda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I anslutning till implementering av strategier är det därmed av intresse att studera förändringsprocessen.

3.3.1 Förändring och förståelse

En organisatorisk förändring innebär antingen att nya element utvecklas, att existerande element förenas alternativt delas upp på ett nytt sätt eller att existerande element avlägsnas. Ett element kan exempelvis motsvaras av en avdelning. I många fall innebär förändring

nyttänkande och att något nytt ska göras, men förändring kan också innebära en återgång till det gamla (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Förändringar möter i många fall motstånd, vilket är en rationell reaktion. Individer försvarar det som är välbekant och känns rätt. Orsaker till motstånd kan exempelvis utgöras av en rädsla för det okända, en känsla av förlorad identitet, att den symboliska ordningen förändras eller att maktförhållanden blir annorlunda (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Enligt Targama (2002) spelar människors förståelse en viktig roll vid förändringar. Individer tolkar verkligheten och handlar utifrån sin förståelse av densamma. Ofta vet människor vad en förändring, exempelvis nya strategier, innebär, men eftersom förändringen tolkas utifrån deras etablerade förståelse sker ingen förändring i sättet att handla. Att leda ett företag i förändring handlar därför till stor del om att åstadkomma en förändring av människors förståelse av verkligheten (Targama, 2002).

Targama (2002) menar att det är svårt att få till stånd en förändring enbart med hjälp av ensidig information, till exempel presentationer av nya idéer. Enligt Sandberg och Targama (1998) talar ofta människor som ändrat eller förnyat sin förståelse om personliga konkreta upplevelser, känsloladdade upplevelser, dialoger eller en färgstark symbolik som orsak härtil. Det torde därmed finnas anledning att ta hänsyn till nämnda faktorer. Det är också rimligt att anta att förnyelsen inte sker omedelbart, det krävs troligtvis att processen pågår under en längre tid (Sandberg & Targama, 1998).

Enligt Sandberg och Targama (1998) utgör individens förståelse av arbetet grunden för kompetens och lärande i arbetet. Kompetens är mönster i en människas tankar om arbetets innebörd, vad det går ut på och till vilket sammanhang det hör. Förståelsen av arbetsuppgifterna styr vad en individ anser är viktigt eller inte viktigt. Förståelsen bestämmer också vilka av sina kunskaper och förmågor en individ utnyttjar och vilken information denne söker för att fördjupa sina kunskaper (Sandberg & Targama, 1998).

Löwstedt (1995) påpekar att det inte endast är av intresse att analysera logiken och planerna bakom förändringar, utan även att undersöka det faktiska agerandet samt hur detta skiljer sig från de nedskrivna idéerna. Således menar Löwstedt (1995) att strategiintentioner inte alltid mynnar ut i vad som är tänkt, snarare är realiserade strategier alltid en effekt av faktiskt agerande.

4 Empiri

I förestående kapitel presenteras empirin i undersökningen, vilken består av primärdata i form av resultatet av intervjuerna samt viss sekundärdata från företagets Internetsidor. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 1 och 2. Kapitlet delas upp i tre avsnitt, ett för varje företag. För att underlätta kopplingen till den teoretiska referensramen, struktureras varje avsnitt på samma sätt som referensramen. Inledningsvis beskrivs hur respondenterna ser på strategier och mål i företaget, därefter deras syn på strategiimplementering. Slutligen behandlar det tredje avsnittet, för respektive företag, intervjuobjektens perspektiv vad gäller strategi och förändring. Då företagen i studien anonymiseras betecknas de A, B och C. Respondenterna benämns med respektive bokstav samt 1, 2, 3 eller 4. Respondent 1 är i samtliga fall den av de intervjuade personerna på företaget som befinner sig på högst nivå. Då det i vissa fall var svårt att bedöma den hierarkiska nivån på övriga personer som intervjuades, tilldelas de nummer 2, 3 eller 4 oberoende av hierarkisk position.

Företagen i studien är verksamma som handelshus inom pappers- och massabranschen med kontor i Göteborg. Antalet anställda på företagets kontor i Göteborg varierar från cirka 20 till cirka 60 stycken. Samtliga företag bedriver verksamhet såväl nationellt som internationellt (Internetsida, företag A, B och C, 2004).

4.1 Företag A

Organisationsstrukturen är, enligt A1, extremt platt och bygger i huvudsak på marknadsansvar. Varje säljare har ansvar för sina kunder och söker de leverantörer denne behöver.

4.1.1 Strategi

I företag A beskriver respondent 1, 2 och 3 företagsstrategi i allmänhet såsom riktlinjer för att nå företagets mål. A1 tillägger att de dagliga göromålen ska överensstämma med strategierna och A2 menar att strategier visar hur nästa steg ska tas för att överleva. A4 säger att företagsstrategi är att ge snabb och bra service.

Det finns en samstämmighet bland de intervjuade personerna vad gäller företagets mål; samtliga säger att det huvudsakliga målet är att addera eller tillföra värde i kedjan för kunder och leverantörer. A1 tillägger att "vi ska sälja så mycket vi kan", vilket är något som också A4 är inne på. A2 trycker på vikten av att visa handelshusets mening i värdekedjan och nämner vidare att företaget också har andra mål, för exempelvis vinst och marknadsandelar.

Beträffande företagets strategier råder däremot oenighet. A1 säger att tjänsterna företaget tillhandahåller är mångskiftande, att de hela tiden måste anpassas för att företaget ska kunna sälja så mycket som möjligt och menar att strategierna på grund av de skiftande tjänsterna är personliga. A2 tolkar strategierna som att försöka utvecklas mot företagets mål. Exempel på strategier är att utöka med nya produkter eller etablera på nya marknader, dock tillstår A2 att "vi är inte jättebra på strategier". A3 menar att företagets strategier är kvalitet, effektivitet, flexibilitet, ansvarighet, lagarbete, kunskap och styrka. A4 säger sig inte veta så mycket om företagets strategi, men nämner att företaget ständigt utvecklas och vågar investera i nya saker.

På frågan om vem som formulerar mål och strategier i företaget svarar samtliga respondenter VD:n. Utformningen sker i samarbete med styrelsen och ledningen, enligt de intervjuade personerna, men VD:n är i slutändan den som bestämmer; den som säger ja eller nej.

4.1.2 Implementering

Uppfattningarna om hur mål och strategier förmedlas i företaget är något skiftande. A1 menar att ingenting är klart uttryckt, utan finns i företagskulturen, dock sker en viss förmedling via budgeten. A1 tror att tillvägagångssättet är bra, men att en starkare vision och strategier skulle behövas, för att lättare kunna se vart företaget är på väg. A2 anser att mål och strategier förmedlas genom det som händer på företaget, men också genom företagsdagar med konferenser och information. A2 säger att många på företaget tycker att *"vi vet inte någonting"*, respondenten menar dock att personer är olika mottagliga. A2 resonerar vidare och tror att förmedlingen skulle kunna göras bättre, ibland missar de ansvariga att förmedla, tidsbrist är ett problem. Företaget har ett Intranet som skulle kunna användas mer, alla läser dock inte där. Det viktigaste är att de personer som är inblandade får full information om förändringar; *"man borde ibland få veta bättre varför förändringen sker"*, enligt A2. Såväl respondent 3 som 4 menar att förmedling sker genom Intranet. A3 berättar att förmedlingen också kan ske vid konferenser. Enligt A3 fungerar förmedlingen dock inte alltid tillfredsställande, *"en del går inte ut till alla"*. A4 omtalar muntlig information på veckomöten, vilken ges i större grupp, utan möjlighet att diskutera. A3 och A4 anser båda att det vore att föredra att få information i mindre grupper först, med möjlighet att ställa frågor och samtala kring det aktuella ämnet. Vidare anser A3 att Intranet är en bra plattform för att lämna information.

Samtliga respondenter på företaget tycker att det är viktigt att de anställda känner till strategierna och arbetar mot målen. A1 ser dock ett problem, denne anser att många inom företaget är *"bra på enskild problemlösning, men dåliga på att lyfta blicken och se helheten"*. A2 anser att en medvetenhet om strategier och mål ger bättre förståelse för förändringar och A4 menar att olika personer är olika mottagliga för information, en del vill veta allt samtidigt som en del är inte speciellt intresserade. Respondent 4 ger uttryck för att det ofta finns en känsla av att *"alla vet allt innan man själv vet"*.

Hur väl målen uppfylls mäts, enligt A1, inte alls eller genom att räkna pengar och titta på årets förtjänst. A1 menar att uppföljningen är liten. A2 och A3 nämner antal nya eller tappade agenturer, respondent 2 talar också om *"cash"* och resultat och respondent 3 om intäkt och tonnage mot budget. Respondent 4 menar att mätningen sker genom årsresultat och försäljningsstatistik, där resultat erhålls en gång per månad på veckomötet. A4 håller med A1, då denne hävdar att uppföljningen är liten. A4 menar att det dessutom är stora skillnader inom företaget, vissa chefer är bättre än andra på att ge feedback.

Respondenterna på företag A anser sig samtliga kunna se hur deras arbete bidrar till måluppfyllelse. A1 tror dock att medvetenheten varierar från person till person. A2 menar att arbetsuppgifterna inte ändras speciellt mycket över tiden, vilket underlättar medvetenheten, de flesta vet att de är en del någonstans, men alla kanske inte vet exakt hur de bidrar. A4 tycker att det är skönt att vara medveten om sin delaktighet och kunna se sitt egna bidrag till företagets måluppfyllelse.

Det finns även en samstämmighet inom företaget vad gäller påverkan på arbetsmotivationen då arbete sker strategiskt mot tydliga mål. Samtliga respondenter är övertygade om att effekten härav på motivationen är positiv. A1 förtydligar genom att ge uttryck för ett välbefinnande bland anställda, då de kan känna var företaget befinner sig i nuläget och i vilken riktning företaget rör sig, det blir *"lättare att se sammanhang"*. A2 tror att motivationen skulle kunna vara bättre om målen var tydligare i företaget och A3 menar att det är lätt att *"fokusera på bästa väg mot målet"* om målet är klart uttryckt. Respondent 4 tror att motivationen skulle vara än bättre om feedback och uppföljning ges i större utsträckning och betonar vikten av uppmuntran och uppskattning då någon kämpat för att nå uppsatta mål.

A1 menar att det förekommer hinder för strategiimplementering i företaget, eftersom organisationen är platt och chefsrelationerna är oklara, vilket innebär att det inte finns någon linjeorganisation att föra ner strategierna i. Dessutom är det brist på kommunikation, företaget agerar inte som ett helt företag, enligt A1. A2 menar att det finns en ovilja att fullfölja saker i företaget, saker rinner ut i sanden, vilket är dyrt och ett slöseri. Ett annat hinder, som dock inte utgör ett lika stort problem, enligt A2, är de olika kulturerna inom organisationen; att människor inte talar samma språk. A3 menar att det sällan är något problem att sprida strategierna, *"problemet är att folk inte tar till sig det"*. Respondent 4 menar att det inte alltid ges information *"svart på vitt"*, vilket exempelvis kan innebära att en chef inte klart förmedlar vad denne egentligen vill. Ett annat hinder kan vara att det inte är så mycket *"teamkänsla"* på företaget, enligt A4.

4.1.3 Förändring

Respondent 1 i företag A tror inte att det skulle innebära några problem eller vara svårt att driva igenom förändringar, på grund av den starka förståelsen för affärer som finns inom företaget; *"folk ser att strategierna inte fungerar"*. A1 menar att förändringar inte behöver bestämmas uppifrån, de växer fram successivt. Det är bra med en förändringsbenägenhet som är inbyggd i företagskulturen, anser A1. A2 är av en annan uppfattning och menar att förändringar *"bestäms först och meddelas sedan"* inom företaget. A3 anser att företaget är dåligt på att informera i tid och tror att risken är stor för att en större förändring skulle meddelas den berörda gruppen efter att ryktet redan spridit sig inom företaget. Information till samtliga anställda skulle nog skickas ut ännu senare, via Intranet, enligt A3. A4 tror att en stor förändring skulle meddelas vid ett stort möte. Respondenterna 2, 3 och 4 är eniga om att det skulle vara bättre om personalen fick vara mer delaktiga och ge uttryck för sina åsikter. A3 och A4 trycker på vikten av att de som är inblandade i en förändring bör få information i tid, innan alla andra vet. A3 tycker att det vore bäst med individuell information först. A2 menar dock att medbestämmande inte alltid fungerar fullt ut, bara till en viss nivå. A2 tror att det ibland krävs att företaget exempelvis flyttar på någon och säger att *"nu är det så"*, men det kan underlätta om denne får tid på sig samt erforderlig utbildning.

4.2 Företag B

Organisationsstrukturen på företag B beskrivs, enligt B1, som platt, med korta beslutsvägar och är uppdelad efter produktområden.

4.2.1 Strategi

Respondent 1 och 3 i företag B beskriver företagsstrategi som att finna en väg framåt för att nå uppsatta mål. B2 framställer strategi som en utgångspunkt, vilken företaget jobbar mot och

B4 menar att strategi innebär att lägga upp hur man ska gå vidare och följa det, men också att välja bort sådant som inte ska vara med.

Målen i företag B utgörs enligt B1 av 5-årsplaner, vilka beskriver vilken marknadsandel, hur många ton, vilka produktområden, vilka marginaler och vilken lönsamhet som ska uppnås. Ju längre ned i organisationen, desto mer nedbrutna mål finns det, enligt B1. B2 menar att ett mål är att tjäna pengar till ägarna och att skapa mervärde för ägarna och de anställda. Andra mål är att bedriva internationell handel, vara kompetenta och ansvarsfulla samt tillgodose affärspartners, det vill säga kunders och leverantörers, behov, enligt B2. Enligt B3 har företaget kvalitetsmål, till exempel att knyta marknadskompetens till företaget, men målen är också att tjäna pengar och uppnå lönsamhet. B4 anger lönsamhet, att växa och bli större samt att ha motiverad och kompetent personal som företagets mål.

B1 och B2 berättar att företagets strategier utformas på 5-årsbasis. På divisionsnivå finns en tillväxtstrategi för såväl organisk tillväxt som möjliga förvärv, enligt B1. På regionnivå är det mer detaljerat, exempelvis två nya säljare eller två nya leverantörer och regionmålen utgör tillsammans divisionsmålet, berättar B1. B2 förklarar att det också finns en kvalitetspolicy, framtagna på företaget. B3 menar att strategin är att ha en betydande position, vilket möjliggör för företaget att rekrytera bra medarbetare. B3 förklarar vidare att medarbetare är viktigare i tjänsteföretag, som företag B, än i andra företag. B4 säger att företagets strategi är att *"ligga längst fram"*, att vara den som vet mest, kan mest och är mest påläst. Det är också viktigt att bredda verksamheten så att risker minimeras, enligt B4.

B1 menar att mål och strategier formuleras gemensamt inom företaget. Varje kontor får ge förslag på sin 5-årsplan, sedan diskuteras det tillsammans i divisionen. Planen byggs således, enligt B1, nerifrån och upp, dock fastställs den av ledningen. B2 och B4 håller med om att utformningen av mål och strategier sker gemensamt, B3 anser däremot att företagsledningen sköter utformningen.

4.2.2 Implementering

B1 och B2 är överens om att mål och strategier är en fråga för hela företaget. Alla är med och jobbar med 5-årsplanen, vilket innebär delaktighet i processen och det är alltid en *"levande diskussion"*, enligt B1. B2 nämner också diskussioner och förklarar att det är *"i det närmaste total öppenhet inom företaget"*. Även B3 berättar om öppenheten inom företaget och nämner att en stor grupp tillfrågas, dock inte alla. B3 pekar på de anställdas delaktighet och att de fungerar som företagets tentakler mot omvärlden. Samtliga respondenter berättar att det ges information och beskrivning av vad som ska göras, företrädesvis vid veckomöten. Respondent 1, 3 och 4 berättar om årliga konferenser, där varje division berättar om året som gått och planer för den närmaste tiden. Dessutom tas stora strategiska frågor upp på konferenserna. B1 tycker att det är ett bra tillvägagångssätt, det är viktigt att träffas och föra en dialog; *"man bör mötas"*, då får företagsledningen veta de anställdas uppfattning. Enligt B2 är det *"oerhört tillfredsställande med delaktighet i beslut"*, det är ett optimalt förfarande. B3 är också mycket nöjd med sättet som företaget förmedlar mål och strategier på och menar att företagets anställda är bortsökta med att få mycket information. Om informationen någon gång är sen, beror det på att den är konfidentiell och måste hållas hemlig ett tag, enligt B3. B4 föreslår att ledningen efter ett möte som behandlar strategier kunde ha en presentation för respektive avdelning och tror att om mer information ges om bakgrunden till strategierna ger det bättre förståelse bland de anställda, *"ju mer man är insatt, ju bättre jobbar man"*.

På företaget B anser alla respondenter att det är angeläget att de anställda är medvetna om strategierna och arbetar mot målen. B1 menar att det är en förutsättning och B2 tycker att det är "A och O". B3 tror dock inte att samtliga anställda engagerar sig i sitt arbete, en del arbetar bara för att få sin lön. B4 betonar vikten av att arbeta i enlighet med strategierna mot målen för förståelsen av arbetsuppgifterna, men tror att ledningen tycker att det är olika viktigt för olika personer.

B1 menar att alla mål inom företaget är enkla och lätta att mäta, exempelvis ett visst resultatmål eller ett visst antal marknader som ska nås. Det sätts inga mål som inte är möjliga att mäta, kundnytta och dylikt mäts inte. B2 talar om internrevision, som görs med jämna mellanrum, där det kontrolleras att olika kvalitetsmål efterlevs. B3 menar att mätning sker en gång i kvartalet, då efterkalkyler görs för att se hur bra säljarna varit på att upprätta kalkyler. B4 säger sig inte riktigt veta hur måluppfyllelse mäts, utan skulle vilja ha mer information och "skulle önska mer feedback". B4 berättar att siffror redovisas på konferenserna, men att "det sveps över".

Samtliga respondenter på företag B anser att de kan sätta sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur de bidrar till måluppfyllelse. B1 tror dock att det är skiftande från person till person, det beror på hur väl insatt personen är i processen. B2 menar att det är extra lätt i den här typen av företag, arbetet är utåtriktat och "insatser avspeglas hos kollegor runt om i världen". B3 tror att de flesta på företaget känner att deras arbete är meningsfullt och B4 menar att om inte jobbet utförs tillfredsställande syns det direkt på så sätt att kunderna inte är nöjda.

Respondenterna på företaget är också eniga om att arbetsmotivationen blir större av att strategiskt arbeta mot precisa mål. B2 menar att "man mår bättre och är tryggare när man vet vad som gäller", det vill säga när målen är klara och tydliga. B2 påvisar också en annan positiv effekt av tydliga mål; det är lättare att ersätta en sjuk kollega eller bli ersatt själv. B4 tycker inte att det är speciellt komplicerat, de anställda är väl medvetna om att de hela tiden måste hitta snabba lösningar.

Vad gäller hinder för strategiimplementering, menar B1 att sådana alltid förekommer, exempelvis i form av submål, utbildad personal, bristande intresse eller inbyggd intern konkurrens. Då hinder inte helt går att undvika är det viktigt att fokusera på att försöka minimera dem, enligt B1. B2 anser att det inte finns några hinder inom företag B, samma sak upplever B3 och uppger att orsaken till det är att "vi jobbar nära varandra". B4 svarar först nej på frågan om det finns några hinder i organisationen, men resonerar sedan vidare och menar att det eventuellt skulle kunna uppstå problem att driva igenom nya strategier om de exempelvis innefattar en större organisationsförändring.

4.2.3 Förändring

B1 anser att det är ett måste att vara förändringsbenägen. Om omvärlden kräver en förändring måste en process och en diskussion sättas igång: "hur kan vi ändra oss"? B1 menar att det alltid finns personer som inte vill ha förändringar, vilka behöver extra hjälp. Förändring är ett tungt jobb, alla måste känna till förutsättningarna och för det krävs en kontinuerlig dialog, enligt B1. B2 tror att man inom företaget, vid en större förändring, skulle sätta sig ner och diskutera. B2 menar vidare att det ligger i tidens anda att inriktningen måste ändras och betonar vikten av öppenhet och information till alla. Respondent 2 menar att tillvägagångssättet är tillfredsställande och tror inte att det skulle kunna göras på bättre sätt på

företaget, dock reserverar sig respondenten genom att säga att *"man ska ju aldrig säga aldrig"*. Såväl respondent 3 som 4 i företaget tror att en stor förändring skulle förmedlas ut genom information på ett möte. B3 tror att de anställda skulle få utbildning i mindre grupper och menar att villkoren hela tiden förändras på företaget, det krävs flexibilitet för att jobba där. B3 anser att tillvägagångssättet är bra. B4 håller med B3 om att det krävs förändringsbenägenhet för att arbeta på företaget. B4 antar vidare att avdelningschefen skulle vara med i ett beslut om en förändring, därefter skulle information ges till de anställda på avdelningen. B4 menar att det är ett ganska bra sätt, på grund av att dennes avdelningschef är delaktig i arbetet på avdelningen och har bra kontroll, därmed kan chefen argumentera för vad som är bra eller dåligt för avdelningen.

4.3 Företag C

Företag C har, enligt C1, en mix mellan geografisk struktur och funktionell struktur samlad i en platt organisation med få nivåer och stort utrymme för egna initiativ

4.3.1 Strategi

På företag C är respondenterna överens om att företagsstrategier innebär riktlinjer. C1 menar att riktlinjerna ska visa hur man ska arbeta samt att strategier lämpligen är långsiktiga och C2 talar om att strategiernas inriktning ska visa vad företaget vill bli. C4 menar att riktlinjerna ska leda till att uppsatta mål nås och att strategier inte är någonting fast, utan ett *"dynamiskt verktyg"*.

Samtliga respondenter på företaget anser att det primära målet är att tjäna pengar. C1 understryker vikten av lönsamhet och tillägger att ett övergripande mål är att se till att leverantörerna får ut sina produkter på de marknader där företag C bedriver försäljning. C2 berättar att företaget inte har några officiellt uttalade mål, *"det vore synd att säga"*. C2 menar dock att mål har att göra med strategier och att det bör finnas en social aspekt på målsättningen. C2 såväl som C4 nämner också att ett mål är att sälja så mycket som möjligt. C4 talar också om att företaget *"ska bli bra på specialgrejor"*, på grund av att företaget inte är speciellt stort är det inte möjligt att konkurrera med hjälp av storleken. C4 menar vidare att det är ett mål att fokusera på det företaget är bra på och inte bli för breda.

Vad gäller företagets strategier föreligger viss oenighet. C1 menar att både egenskaperna i den bransch företaget är verksamt i och den föränderliga värld vi lever i bidrar till att det är svårt att utforma och efterleva långsiktiga strategier. Det är hela tiden en *"kompromiss mellan kort och lång sikt"*, bland annat på grund av företagets relativa ungdom i branschen, vilket gör det svårt att få fasta agenturer; i stället blir *"spotaffärer"* aktuella. En annan orsak till att kompromisser krävs är att företaget har ett sydeuropeiskt ägande. Sydeuropeerna är mycket kortsiktiga och svenskar är långsiktiga, men *"vi brukar säga att kulturen krockar inte, den kompletterar"*, enligt C1. C2 säger att företaget inte har någon uttalad strategi, dock talar såväl C2 som C3 om företagets tre *"ben"*, vilka motsvarar marknader där företaget är verksamt. C2 nämner också att få rätt folk till rätt uppgifter, att vara nära kund och leverantör, att göra ett bra jobb samt att identifiera styrkor och svagheter. C3 menar att strategierna är att finnas på de platser som *"benen"* motsvarar och att fokusera på produkter som är lönsamma. Då C4 beskriver företagets strategier nämner denne att arbeta kundnära samt att ha bra och flexibla lösningar för kunden.

De intervjuade personerna på företag C anser att alla får vara med och utforma mål och strategier. C2 menar att det finns en frihet och att *"VD:n pekar inte med hela handen"*. Respondenterna är dock överens om att ägaren har sista ordet och godkänner målen och strategierna eller inte. C1 och C3 berömmar ägarens delaktighet.

4.3.2 Implementering

Samtliga respondenter menar att mål och strategier skapas nerifrån organisationen. C1 och C4 nämner regelbundna möten, där mål och strategier diskuteras. C2 förklarar att mål och strategier är *"produkter av organisationen"* och C3 menar att gemensamt beslut tas, det är *"snabba puckar och sen kör vi"*. Såväl respondent 1 som 2 och 3 är nöjda med tillvägagångssättet, C1 menar att det är lätt att samla alla på företaget och ha en genomgång på grund av företagets litenhet; *"det finns ingen mötesagenda, utan vi säger bara att nu ska vi ha möte och så – pang"*. C2 menar att kreativitet skapas då strategier går nerifrån och upp och C3 anser att *"det finns inget annat sätt"* att förmedla mål och strategier, de anställda måste vara med. C4 menar dock att somligt skulle kunna förbättras, ibland är det lite rörigt, det skulle vara bättre med lite mer struktur. Mycket diskuteras, men följs inte alltid upp, anser C4, och skulle önska bättre uppföljning och feedback.

Respondenterna på företag C ser alla vikten av att de anställda känner till strategierna och arbetar mot målen. C2 menar att det är *"oerhört viktigt och ett oerhört svårt jobb"* att göra alla på företaget medvetna om strategier och mål.

På frågan om hur måluppfyllelsen mäts svarar C1 och C4 försäljningsresultat samt att budget och prognoser följs upp. C3 menar att *"det syns i plånboken till slut, motsatsen också"*. C2 nämner i stället vikten av det är balans mellan de tre *"benen"*, det är farligt att få obalans så att ett *"ben"* exempelvis motsvarar 90 procent på kundsidan. Ett *"ben"* kan förslagsvis ha ett visst tillväxtmål, enligt C2, därefter mäts och kontrolleras om tillväxten nådde målet.

Samtliga respondenter på företag C tror att företagets anställda kan se hur deras arbete bidrar till måluppfyllelsen, C1 tror dock att det är något skiftande hur tydligt det kan ses. Handlarna ser uttryckligen hur mycket varje affär de genomför bidrar med, assistenterna ser också sitt bidrag, men kanske inte lika precist. På ekonomiavdelningen ser man mer helheten i företaget, enligt C1. C4 är också av åsikten att det till viss del beror på vilka arbetsuppgifter de anställda har, men anser för egen del att *"värdemässigt kan jag ju se att jag drar in pengar till företaget"*.

C3 och C4 är övertygade om att arbetsmotivationen påverkas positivt av att strategiskt arbeta mot tydliga mål. C1 tror att det är olika för olika kategorier av anställda. C2, däremot, tror inte att arbetsmotivationen påverkas, denne anser att för att arbeta bättre måste man själv få *"välja enligt sin egen drivkraft"*. *"Låt folk få jobba med det som de tycker är roligt"*, menar C2.

Respondent 1 ser hinder för strategiimplementering i organisationen i form av att *"strategierna inte är helt tydliga"*. Dessutom är ägaren inte speciellt mycket för strategier, även om denne är en kompetent affärsman, enligt C1. C2 menar att alla anställda på företaget utgör potentiella hinder, *"man måste få med dem på båten"*, de måste känna att *"det här är riktigt"*. C4 menar att det kulturella gapet inom företaget är ett möjligt hinder. C3, däremot, anser inte att det finns några hinder för strategiimplementering i organisationen.

4.3.3 Förändring

Om en stor förändring skulle bli aktuell för företag C, tror C1 att ägaren, på grund av att denne är stark, skulle *"trycka ut nya strategier i organisationen"*. C1 är av åsikten att tillvägagångssättet inte är tillfredsställande med svenska mått mätt, dock är ägaren från Sydeuropa och där anses sättet vara bra. I Sverige skulle det vara att föredra att arbeta i grupp med olika modeller för att finna vad som är nyckeln till att gå vidare, menar C1. C2 har farhågor om att en större förändring inte skulle förmedlas speciellt tydligt, men menar att det oftast inte förekommer så stora förändringar i branschen, de sker långsamt hela tiden genom en dynamisk process. C3 och C4 tror att de skulle få information om en eventuell större förändring vid ett stort möte. C3 tror att ägaren skulle medverka personligen vid mötet och menar att det är ett bra sätt att delge förändringar. Enligt C3 lyssnar ägaren på de anställda, men är i slutändan den som bestämmer. C4 antar att handlarna skulle få information innan mötet och menar att det är bra. Om exempelvis en förestående förändring innebär något negativt är det viktigt med information i tid, för att undvika spekulationer, enligt C4.

5 Analys

I nedanstående kapitel ställs det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Analysen följer referensramens struktur. Inledningsvis behandlas begreppet strategi, därefter analyseras implementering av strategier och betydelsen av förändring. Avslutningsvis redogörs för reflektioner kring ämnet.

5.1 Strategi

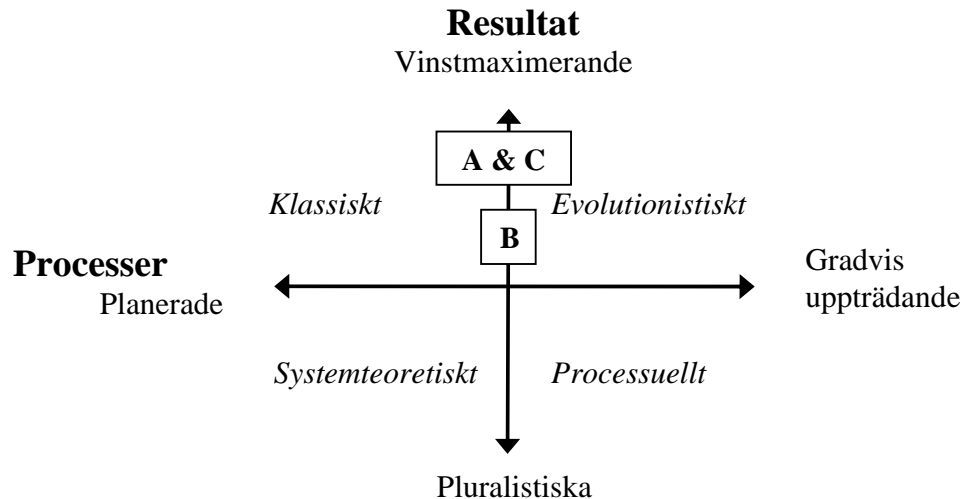
Historiskt har det i akademiska kretsar varit liten enighet kring vad strategi är samt hur en bra strategi ska utvecklas. I grunden handlar dock strategi om hur mål ska nås. I följande avsnitt redogörs för den syn på strategi som företagen i studien presenterar, vilken jämförs med de strategiska perspektiv som behandlas i den teoretiska referensramen.

5.1.1 Strategiska perspektiv

Som alternativ till att endast behandla och presentera ett enskilt synsätt på strategi, beskriver Whittington (2002) strategibegreppet genom att använda fyra perspektiv; klassiskt, evolutionistiskt, processuellt och systemteoretiskt.

Utifrån de intervjuer som är genomförda med företag A, B och C uppmärksammar vi för respektive företag olika perspektiv och synsätt på mål och strategier. Den övergripande målsättningen för samtliga företag är att generera vinst. Företagen nämner för övrigt mål som är underställda målet om vinstmaximering, såsom marknadsandelar eller omsättning, vilka dock får anses vara starkt relaterade till målet om vinstmaximering. Således är det möjligt för oss att föra in företagen längs en vertikal axel i figuren nedan och samtliga företag hamnar då i övre halvan, det vill säga inom det klassiska respektive det evolutionistiska perspektivet.

Till skillnad från företag A, som förutom mål om vinstmaximering endast trycker på vikten av att visa handelshusets mening i kedjan, nämner företag B att det finns flera andra mål i företaget; att bedriva internationell handel, vara kompetenta och ansvarsfulla samt tillgodose affärspartners, det vill säga kunders och leverantörers behov. Vidare har företag B kvalitetsmål, till exempel att knyta marknadskompetens till företaget samt att ha motiverad och kompetent personal. Därmed kommer företag B att placeras längre ned i figuren, närmare de pluralistiska målen, men fortfarande befinna sig i figurens övre halva. I företag C anser samtliga respondenter att det primära målet är att tjäna pengar samtidigt som ett övergripande mål är att se till att leverantörerna får ut sina produkter på de marknader där företaget bedriver försäljning. Därmed faller även företag C in i figurens övre halva, i jämnhöjd med företag A.

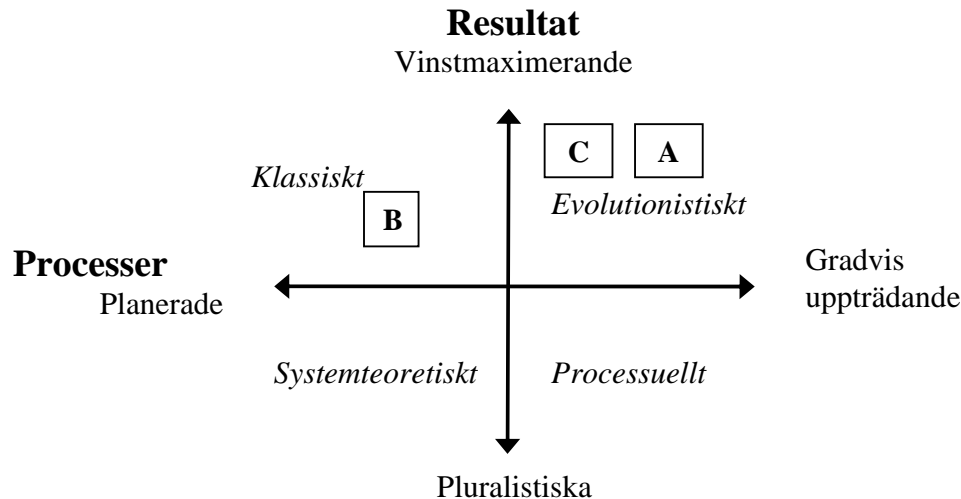


Figur 5. Generella strategiska perspektiv (Whittington 2002, s. 9) Fritt efter

Vad beträffar företagens strategiperspektiv finns det även där vissa skillnader. Exempelvis menar företag A att tjänsterna företaget tillhandahåller är mångskiftande och hela tiden måste anpassas för att företaget ska kunna sälja så mycket som möjligt och att strategierna, på grund av de varierande tjänsterna, är personliga. En respondent säger sig inte veta så mycket om företagets strategi. Samtliga respondenter menar att strategier utformas av VD:n. Företagets strategier anses vara personliga och det är viktigt att vara så flexibel som möjligt. Därmed är det möjligt att placera företag A på den horisontella axeln och då i den högra halvan; det vill säga i det evolutionistiska respektive processuella perspektivet.

Företag B:s strategier utformas på 5-årsbasis och samtliga anställda är med och arbetar fram 5-årsplanen, vilket innebär delaktighet i processen och levande diskussioner. Planen byggs nerifrån och upp, dock fastställs den av ledningen. Här är det tydligt att företaget arbetar långsiktigt efter en plan, som i och för sig revideras allteftersom verksamheten pågår. Därmed placerar vi företag B till vänster i figuren, mot det klassiska och systemteoretiska perspektivet.

Vad gäller företaget C: s strategier föreligger viss oenighet. Det finns inte någon uttalad affärsstrategi. Företaget relaterar strategi till långsiktig planering och menar att det är svårt att utforma och efterleva långsiktiga strategier i den föränderliga värld och den bransch företaget är verksam i. Det är hela tiden är en kompromiss mellan kort och lång sikt i företag C. Företaget hamnar enligt ovanstående resonemang i figurens högra halva.



Figur 6. Generella strategiska perspektiv (Whittington 2002, s. 9). Fritt efter

Det är endast företag B som planerar sina strategier. Mintzberg (1994) menar att strategier utvecklas och utformas efter hand; de planerade strategierna påverkas av framväxande strategier och utgör tillsammans företagets realiserade strategier. Därmed är Mintzbergs (1994) synpunkt endast applicerbar på företag B. I företag B sägs att tjänsterna företaget tillhandahåller är mångskiftande och hela tiden måste anpassas till företaget. Följaktligen är 5-årsplanen inte fast, snarare är de realiserade strategierna en mix av planerade och anpassade strategier. Resonemanget skulle föra företag B mot det processuella synsättets fält i figuren, men vi väljer att behålla företaget på den vänstra och övre halvan i figuren. Det beror på att målet om vinstmaximering och arbetet med femårsplaner betonas i större grad än de anpassade strategierna vid de intervjuer som genomfördes på företaget.

Det råder enighet på företag A rörande företagets mål, dock är respondenterna oeniga vad gäller strategierna. På företag B är enigheten större gällande såväl företagets mål som dess strategier. Även inom företag C är respondenterna relativt samstämmiga beträffande målsättningen, däremot är det viss oenighet kring strategierna.

5.2 Implementering

Det finns ett flertal metoder för att kommunicera en företagsstrategi och tidigare studier (Kaplan & Norton, 2000, Schultz et al, 2002, med flera) visar att företag ofta misslyckas med att implementera sina strategier. Om inte organisationen har möjlighet att ta till sig strategierna spelar det liten roll hur strategierna är utformade. I avsnittet nedan jämförs företagens förfarande vid strategiimplementering med teoretiska implementeringsmetoder.

5.2.1 Strategiska angreppssätt

Brodwin & Bourgeois III (1984) argumenterar för fem angreppssätt vid företagets målformulering, definiering av strategier och implementering av dem. De fem metoderna är; Commander, Change, Collaborative, Cultural och Crescive, vilka var och en ställer olika krav på ledningen respektive organisationen. Angreppssätten Commander, Change och

Collaborative är effektiva i mindre företag i beständigare branscher. Mer komplexa företag bör istället föredra alternativen Cultural och Crescive (Brodwin och Bourgeois III, 1984).

Vid intervjuer genomförda på företag A framkommer att det är VD:n som utformar företagets mål och strategier i samarbete med styrelse och ledning. Vad gäller förmedling och implementering av strategier ges skiftande svar från respondenterna, men samtliga är överens om att strategier inte förmedlas på ett strukturerat och systematiskt sätt. Samtidigt påpekas dock att organisationen bör vara öppen och ta emot den information som förs ut. Intranet och större gemensamma möten förs fram som exempel på att föra ut strategier i organisationen.

Företag A använder enligt Brodwin & Bourgeois III (1984) modell, ett Commander- eller Changekoncept för att formulera mål och strategier. Enligt ett sådant förfarande krävs god planering eller en organisationsstruktur som är anpassad till strategin. Vidare ställs låga krav på organisationen i planeringsstadiet, medan det för konceptet Change ställs höga krav i implementeringsfasen. Av ledningen krävs, i såväl Commander- som Changekonceptet, goda kunskaper och stor genomförandekraft för att konceptet ska bli lyckosamt. Det som framförallt skiljer Commander- och Changekoncepten från varandra är vilka krav som sätts på personalen vid implementeringen av strategierna. Vi väljer att placera företag A i Change, eftersom det krävs mycket av organisationen om strategierna ska nå ut till samtliga medarbetare.

I företag B formuleras mål och strategier gemensamt. En långsiktig plan formuleras nere i organisationen och fastställs av ledningen. En öppen dialog förs för att formulera 5-årsplanen och samtliga anställda är delaktiga i processen. Mål och strategier förmedlas genom en öppen dialog. Företaget genomför veckomöten på respektive avdelning samt årliga konferenser där större strategifrågor diskuteras. Personalen får således mycket information och en respondent menade med anledning härav, att de var bortskämda med information.

Vi applicerar Brodwin & Bourgeois III (1984) modell på företag B och finner att de använder sig av konceptet Collaborative där mål förhandlas fram i ledningen, men omarbetas och anpassas nere i organisationen. Det ställs höga krav på personalen i planeringsstadiet, men måttliga vid implementeringen av strategierna. Det krävs vidare måttlig kunskap eller genomförandekraft från ledningen för att nå ett bra resultat.

Mål och strategier formuleras gemensamt i företag C, det är dock ägaren som slutligen fastställer dem. Målen och strategierna formuleras nere i organisationen och det anses vara kreativt då strategier går nedifrån och upp. På företaget genomförs regelbundet mer eller mindre planerade möten där mål och strategier diskuteras. Respondenterna menar att mål och strategier är produkter av organisationen.

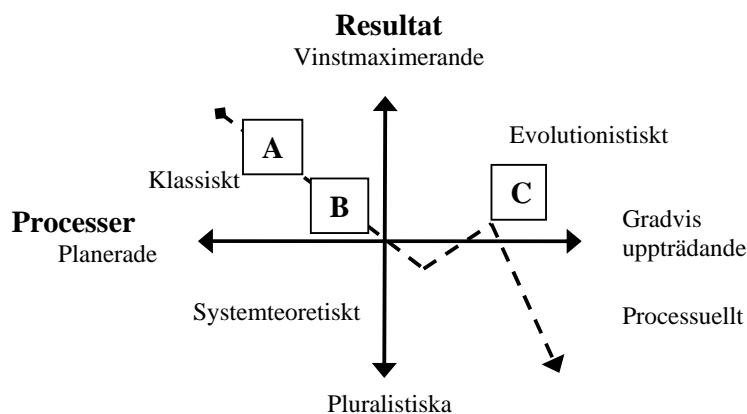
Företag C använder sig enligt Brodwin & Bourgeois III (1984) modell av konceptet Cultural, vilket innebär att det är inbäddat i kulturen hur målen sätts. Konceptet Cultural skiljer sig inte märkbart från Crescive; det ställs vid båda angreppssätten höga krav på personalen i planeringsstadiet och låga vid implementeringen. På ledningen ställs låga krav.

Nedan, i Brodwin & Bourgeois III (1984) tabell, återfinns vi respektive företag kopplat till respektive koncept.

Factor	Företag A	Företag B	Företag C
	Change	Collaborative	Cultural
Hur sätts mål?	Dikteras från toppen	Förhandlas i ledningen	Inbäddat i kulturen
Vad betecknar succé?	En organisation och struktur som passar strategin	En acceptabel plan med brett stöd i ledningen	En armé av upptagna implementerare
Vilka faktorer övervägs?	Ekonomiska, politiska	Ekonomiska, politiska, sociala	Ekonomiska, sociala
Vilket engagemang krävs vanligen av organisationen?			
-Plan. stadiet	Litet	Stort	Stort
-Impl. stadiet	Stort	Litet	Litet
Vilka egenskaper krävs av VD:n för att angreppssättet ska lyckas?			
-VD kunskap.	Stora	Måttliga	Små
-VD styrka	Stora	Måttliga	Måttliga

Tabell 4. Comparison of five approaches (Brodwin & Bourgeois III, 1984, s. 178). Fritt efter

Med stöd av ovanstående, placerar vi återigen de tre företagen i Whittingtons (2002) figur. Med anledning av att Företag A:s strategier planeras av ledningen och att det nästintill enbart är ekonomiska faktorer som återfinns i målen hamnar företaget i den vänstra och övre halvan av figuren. Företag C placeras i figurens övre och högra halva, eftersom strategier växer fram ur organisationen och det framförallt är ekonomiska faktorer som övervägs. I företag B styrs strategin från toppen och omsätts till praktiskt handlande i organisationen. Vidare förs erfarenheter från organisationen upp till ledningen för att de ska tas hänsyn till vid utformningen av de övergripande 5-årsplanerna. Därmed hamnar företag B något till vänster och i mitten av figuren.



Figur 7. Generella strategiska perspektiv (Whittington 2002, s. 9). Fritt efter

5.2.2 Kontrollmedel för implementering

Simons (2000) menar att företag bör fästa avseende vid fyra medel för strategiimplementering. De fyra medlen är; Beliefs systems, Boundary systems, Diagnostic control systems respektive Interactive control systems. Styrkan i Simons (2000) modell är att medlen ska användas integrerat med varandra, inte självständigt.

Beliefs systems berör såväl spontana som planerade strategier. Medlet understryker viken av att kommunicera strategiska visioner. Schultz et al (2002) hävdar att ledningen alltför ofta saknar förståelse kring kommunikationen av strategier, något som anses vara av stor vikt vid implementeringen av strategierna

Samtliga intervjuobjekt på företag A nämner att företagets mål är att tillföra värde i kedjan för kunder och leverantörer. Vad gäller strategin att nå målen är samstämmigheten dock begränsad. Det nämns att strategier delvis måste vara personliga och att mål och strategier förmedlas genom det som händer på företaget. Således är det främst spontana strategier som råder på företaget. Respondenterna betonar viken av uppmuntran och uppskattning samt att tydligare visioner och strategier skulle behövs. Kommunikeringen och motiveringen av personalen anses i vissa fall vara bristfällig och en respondent menar att vissa chefer är bättre än andra på att ge personalen feedback. Vidare hävdas att ansvariga ibland missar att förmedla visioner och strategier. Företag A kan med stöd av ovanstående inte anses utnyttja Beliefs systems i någon större utsträckning.

I företag B är det, eftersom man arbetar med 5-årsplaner, främst planerade strategier som berörs i Beliefs systems. Inom företaget råder stor öppenhet och det ges ständig information och beskrivning av vad som ska göras. Det anses viktigt att föra en dialog och att ofta mötas. Medvetenheten inom företaget om strategierna är stor, en respondent skulle dock önska mer feedback. Företag B utnyttjar på det hela taget Beliefs system i stor utsträckning, ehuru mindre vikt läggs på de spontana strategierna.

På företag C talar man om strategier som ett dynamiskt verktyg. Samtliga respondenter är väl medvetna om företagets övergripande mål, fastän de inte är formellt uttalade. Beträffande strategierna för att uppfylla målen råder dock viss oenighet. Företaget använder sig av såväl spontana som planerade strategier eftersom man påtalar vikten av att kompromissa mellan kort och lång sikt. I företaget är mål och strategier produkter av organisationen och förmedlas nedifrån och upp. Det anses viktigt att de anställda finner nöje i arbetet och att de är delaktiga. Med stöd av ovan utnyttjar företag C Beliefs systems i hög utsträckning, vi anser dock att det främst berör de spontana strategierna, eftersom det finns litet stöd för att planerade strategier skulle vara något som företaget aktivt arbetar efter.

Syftet med Boundary systems är enligt Simons (2000) att klargöra och kommunicera strategiska mål, att välja vad som ska göras och inte göras. Porter (1991) påpekar vikten av att avgränsa sina aktiviteter.

I företag A menar respondenterna att företaget ska sälja så mycket som möjligt och addera värde för kunder och leverantörer. Det är en tämligen övergripande målsättning som inbegriper många aktiviteter. Det nämns att det skulle vara lättare att arbeta om målen var tydligare. Företaget kommunicerar således de strategiska målen, dock i mycket grova drag.

På företag B menar man att 5-årsplanerna bryts ned i delmål, exempelvis vilka marknadsandelar företaget ska ha eller vilka produktområden som ska fokuseras. Ju längre ned i organisationen, desto mer bryts målen ned. Övergripande handlar det om att tjäna pengar och skapa mervärde för ägarna och de anställda. En respondent menar att strategi inbegriper vad man ska gå vidare med och vad man ska välja bort. Företag B kommunicerar därmed de strategiska målen till hela organisationen och på aktivitetsnivå.

På företag C innebär strategier riktlinjer som visar vad man ska arbeta med. Det övergripande målet är att tjäna pengar. Därefter nämns fler strategiska mål, såsom att erbjuda kunderna bra och flexibla lösningar samt att specialisera sig på det man är bra på. Företag C kommunicerar därmed inte strikta delmål, dock finns en övergripande samstämmighet rörande vad företaget ska och inte ska göra.

Diagnostic control systems är främst ett informationssystem för ledningen, vilket används i syfte att utvärdera de mått som leder till företagets måluppfyllelse. Utan ett sådant system har inte ledningen möjlighet att utvärdera om planerade strategier uppnås (Simons, 2000).

Företag A mäter måluppfyllelse genom att studera årets förtjänst. Vidare mäts intäkt, tonnage mot budget och antal agenturer. Företagets uppföljning av strategiska mål är inte detaljerad, det är inte heller målen, dock kan vi inte påstå att företaget saknar Diagnostic control systems för uppsatta mål.

På företag B är målen utformade så att de ska vara lätta att mäta. Därmed använder sig företaget av medlet Diagnostic control system, dock är det svårt att uttala sig om i vilken utsträckning det sker.

Budget, försäljningsresultat och prognoser följs upp på företag C. Eftersom företagets uttalade målsättning är att tjäna pengar, anser vi att företaget använder sig av Diagnostic control systems, om än i mycket begränsad omfattning.

Syftet med Interactive control systems är att identifiera förändringsmönster i omvärlden (Simons, 2000). Det är viktigt att företag anpassar sig till nya krav från aktörer som kontrollerar resurser i företagets omvärld (Pfeffer & Salancik, 1978).

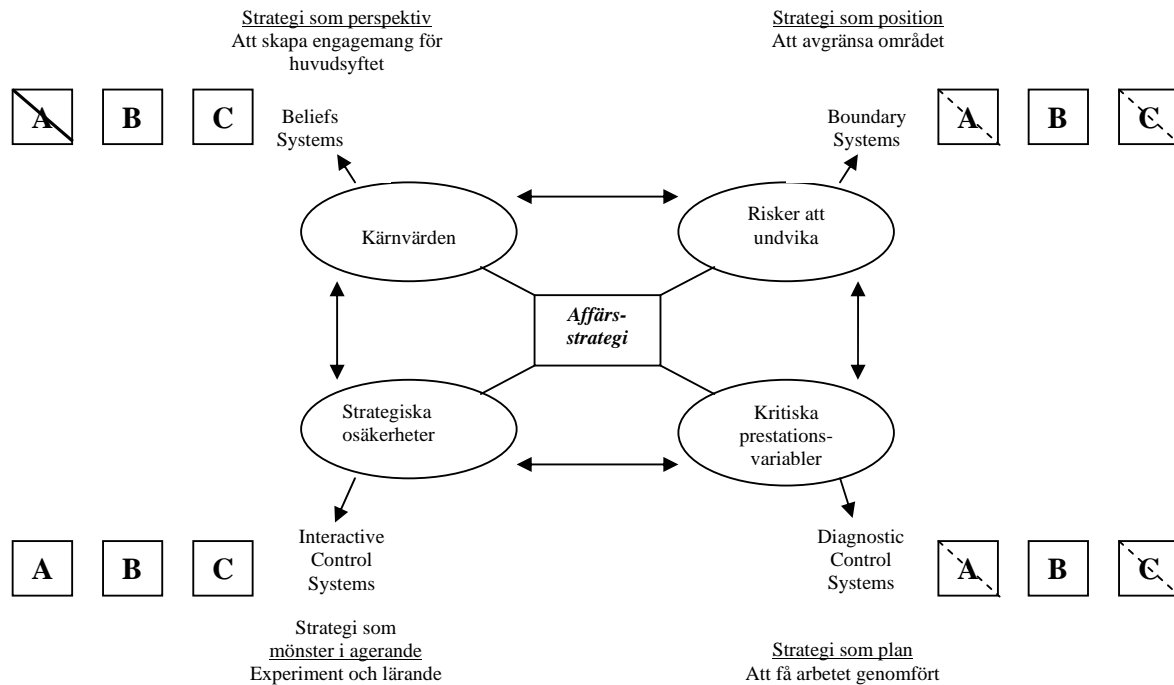
Företag A påpekar att strategierna är personliga på grund av de skiftande tjänsterna, att företaget upplevs som flexibelt och att det hela tiden utvecklas. Strategin finns i företagskulturen och förändring växer fram successivt. Vidare understryks vikten av att tillföra värde till kund och leverantör. Utnyttjandet av Interactive control systems kan med stöd av ovanstående anses fungera bra på företaget.

Fastän arbetet på Företag B planeras i 5-årsplaner, är det tydligt att företaget även ger utrymme för anpassning och att förändringar i omvärlden följs. Bland annat nämns att de anställda fungerar som företagets tentakler mot omvärlden och att ett delmål är att tillgodose affärspartners behov. De anställda är medvetna om att de måste vara beredda på att finna snabba lösningar och vikten av öppenhet inom företaget understryks. Företaget använder sig således av Interactive control systems.

På företag C anses att förändring är en dynamisk process och att strategier är ett dynamiskt verktyg. Vidare nämns att strategier skapas ner i organisationen och vikten av kreativitet betonas. Företaget pekar på den föränderliga värld de är verksamma inom och menar att det

med anledning härav är svårt att utforma långsiktiga strategier. Företagets strategier är kundnära, vilket innebär att de kan ge kunden flexibla lösningar. Med stöd av ovanstående menar vi att Interactive control systems tillämpas i företag C.

Nedan, i Simons (2000) modell, har vi för överskådlighetens skull placerat de tre företagen vid respektive medel för strategiimplementering. De företag, vilka är överstruckna med streckade linjer, utnyttjar medlet, dock i begränsad omfattning. Helt överstreckad linje innebär att medlet inte alls är i bruk.



Figur 8. Levers of Control (Simons, 2000, s. 305). Fritt efter

5.2.3 Nyckelfaktorer för implementering

För att strategin ska implementeras på ett resultatrikt vis redovisar Guttman & Hawkes (2004) fem regler som tar utgångspunkt i god kommunikation och konflikthantering. De fem reglerna innebär att gemensamt formulera strategin, att få organisationen med sig, att möjliggöra ett snabbt beslutsfattande, att fördela och leda arbetet samt att hantera konflikter.

Det är VD:n i samarbete med styrelse och ledning på företag A som formulerar företagets strategier. Inom företag B formuleras den övergripande strategin via 5-årsplaner vilka fastställs av ledningen, de anställda är dock med vid utformningen av dem. På företag C formuleras strategin gemensamt och ledningen pekar inte med hela handen för att styra strategiutformningen.

Då strategin formuleras gemensamt i organisationen innebär det automatiskt att organisationen är med och starkt bidrar till utvecklingen. Därmed står organisationen bakom strategierna i högre grad i företag B och C, än vad som är fallet i företag A. Snabbt beslutsfattande möjliggörs för samtliga företag i studien genom att de betonar vikten av flexibilitet och genom att de får anses använda sig av Interactive control systems. Fördelning

av arbetet sker inte i några strikta former på något av företagen och det har sin utgångspunkt i platta organisationer och korta beslutsvägar. På företag A är chefsrelationerna oklara, på företag B är personalen delaktig i beslut och företag C menar en respondent att de anställda ska arbeta med det som anses vara roligt.

5.2.4 Orsaker till misslyckande

Enligt Kaplan och Norton (2001) krävs att alla människor i organisationen är engagerade i implementeringsarbetet för att det ska lyckas. Det kan ibland vara svårt att förstå varför strategier misslyckas, dålig implementering behöver inte vara enda orsaken, enligt Macmillan och Tampoe (2000). Författarna sammanställer olika fall, där kvaliteten på strategierna kombineras med implementeringseffektivitet. Varje fall leder till ett troligt resultat. Övergripande är innebörden att formella strategier bör implementeras formellt och att icke planerade strategier bör matchas med organisatorisk flexibilitet (Macmillan & Tampoe, 2000).

Samtliga respondenter på företag A menar att det förekommer hinder för att föra ut strategier i organisationen, dock nämner alla olika hinder, såsom brist på kommunikation, ovilja att fullfölja saker, problem med att få folk att ta till sig saker och brist på lagkänsla i företaget.

På företag B är tre respondenter eniga om att det inte finns några hinder i organisationen. B1 är dock av en annan åsikt och understryker att hinder alltid förekommer, viktigt är att försöka minimera dem.

Enligt en respondent förekommer inga hinder för strategiimplementering i företag C. De övriga tre respondenterna är eniga om att hinder finns, dock nämns även på företag C olika hinder, såsom otydliga strategier och kulturella skillnader. Dessutom nämns alla anställda som möjliga hinder.

Det fall som passar bäst appliceras på respektive företag i McMillans och Tampoes (2000) tabell, dock med viss reservation eftersom perfekt passform är svår att nå. Det beror på att det finns ett flertal faktorer för respektive företag att ta hänsyn till och att verkligheten inte alltid hänger ihop på samma sätt som teoretiska modeller gör.

För företag A ligger fall 3 närmast till hands; diffusa och icke nedbrutna strategikoncept i kombination med fattiga medel för att implementera strategier medför enligt McMillans och Tampoes (2000) figur med största sannolikhet inget bra resultat. Eftersom det inte finns några uttalade strategier, är det besvärligt att implementera dem på ett tillfredsställande sätt.

På företag B tillämpas fall 1, eftersom företaget har såväl planerade som spontana strategier, vilka även bryts ned till delmål i hela organisationen. Strategierna implementeras genom att personalen i organisationen är med vid utformningen av dem. Tydlig strategipolitik i kombination med god implementeringseffekt, leder troligtvis till att de strategiska målen nås.

Slutligen passar fall 4 bäst på företag C. Strategierna är diffust uttalade och organisationen hålls flexibel för att kunna möta förändringar på marknaden. Förfaringssättet är det som, enligt McMillan och Tampoe (2000), passar bäst då marknadens förhållanden är osäkra.

I nedanstående figur har vi placerat in respektive företag vid det fall som får anses ligga närmast till hands. Som vi tidigare nämnt är passformen inte helt rättvisande, men ger en fingervisning om orsaker till misslyckande.

Fall	Strategikonceptets kvalitet	Strategiimplementeringens effektivitet	Troligt resultat
1 Ftg. B	Bra – kreativ och designad för att uppnå innovativt ledarskap	Bra – implementering i enighet med målsättning	Bra – strategin blir i enighet med vad man föreställt sig
3 Ftg. A	Dålig – svåröföreställd och diffus	Dålig – stapplar fram	Det behövs tur för att undgå stort misslyckande
4 Ftg. C	Inga - på grund av omgivningen är det omöjligt att panera i förväg	Snabba svar och adaptiv taktik, för att ta del av de möjligheter som dyker upp.	Kan innebära det bästa resultatet i osäkra förhållanden

Tabell 5. Impact of effectiveness of implementation on overall result (Macmillan & Tampoe, 2000, s. 189).
Fritt efter

I de hierarkiska företagsnivåerna finns det skilda uppfattningar kring implementeringen av strategierna. I företag A råder det störst oenighet, där A1 anser att implementering finns inbyggd i företagskulturen, något som anses tillfredsställande. Övriga respondenter talar om en envägskommunikation som dessutom, i vissa fall, kommer för sent. Det finns en önskan att i högre grad få vara delaktig. På företag B är respondenterna, inklusive B1, tämligen samstämmiga och nöjda vad gäller implementeringen av strategierna. Samtliga respondenter på företag C är även de relativt eniga och nöjda rörande implementeringen. De hänvisar till företagets förutsättningar och menar att det inte finns andra implementeringsalternativ, dock uttrycks viss önskan om en klarare struktur från en av respondenterna.

5.3 Förändring

Företag sätter då och då nya mål och formulerar nya strategier. Förändrade strategier kan leda till att stora förändringar krävs inom företaget. I följande avsnitt ställs företagets perspektiv på förändring mot det teoretiska avsnittet om samma ämne.

5.3.1 Förändring och förståelse

Förändrade strategier kan, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), leda till stora förändringar i en organisation, dock möter förändring i många fall motstånd. Targama (2000) menar att trots att människor vet vad en förändring kräver, sker ofta ingen förändring i deras sätt att handla. För att människor ska ändra sitt beteende, krävs ofta att deras förståelse av verkligheten ändras eller förnyas, vilket är svårt att åstadkomma med ensidig information. Enligt Sandberg och Targama (1998) uppnås bäst effekt, då avsikten är att få människor att ändra sin förståelse, genom att de får lära sig genom egna upplevelser, dialoger och symboler.

I företag A finns det stora olikheter i förståelsen av verkligheten, vilket visas genom de skiftande svar vi fick från respondenterna. Det föreligger ingen samstämmighet om hur en större förändring skulle förmedlas. A1 menar att det finns en stark förståelse för förändringar i företaget, att det därför inte är svårt att genomföra förändringar; de behöver inte bestämmas uppifrån utan växer fram. Övriga respondenter på företaget menar att förändringar bestäms uppifrån innan de meddelas resten av företaget. Dessutom anses att informationen ofta når ut för sent, när rykten redan spridits. Önskvärt vore att få vara mer delaktiga. En respondent tror

dock att visst motstånd mot förändringar är tänkbart i företaget; det krävs då att ledningen bestämmer. Trots att A1 säger annat, verkar det som om förändringar kommuniceras ensidigt i företaget, dessutom ofta för sent. Den önskan som finns att få ta aktiv del i förändringar, stämmer väl överens med vad Sandberg och Targama (1998) menar ger bäst effekt för att ge människor bättre förståelse och verkligen vinna acceptans för förändringarna.

Företag B skulle, tror respondenterna, kommunicera förändring på ett sätt som bättre stämmer överens med Sandberg och Targamas (1998) teori ovan. Respondenterna talar om öppenheten i företaget och vikten av att föra en dialog vid en större förändring. Respondenterna är relativt samstämmiga rörande det troliga förfarandet vid en större företagsförändring. De nämner utbildning, möten och personlig delaktighet som genomförandemetod. I stort sett tycker respondenterna att ett sådant förfaringssätt är bra. B1 tror vidare att det alltid i viss utsträckning förekommer motstånd mot förändringar.

I företag C tror samtliga respondenter att en större förändring skulle delges via ensidig information. Respondenterna nämner att informationen troligtvis skulle meddelas vid ett stort möte och tycks vara i stort sett nöjda med förfaringssättet. I företag C är det, till skillnad från företag A, den respondent som är verksam på högst nivå som inte är nöjd med den ensidiga kommunikationen. C1 menar att det skulle vara önskvärt att arbeta i grupp och finna lösningar; vilket skulle ge god effekt, enligt Sandberg och Targama (1998).

Vad gäller skillnader i synsätt mellan de olika företagshierarkierna uppmärksammade vi på företag A stora skillnader i synen på hur företaget skulle agera vid en stor förändring. Företag B och C uppvisar en tydligare samstämmighet.

5.4 Aspekter på implementering av strategier

Nedan redovisas de reflektioner Sven-Martin Åkesson (2005-01-13) gav i ett samtal om hur företag i allmänhet ser på strategiområdet. Åkesson arbetar på KPMG i Göteborg, som konsult i bland annat strategi- och implementeringsfrågor.

5.4.1 Reflektioner

Åkesson anser att alla företag har strategier, alla implementerar dem dock inte. Åkesson jämför implementering med att på ett strukturerat sätt se vilka åtgärder som krävs, för att därefter överföra och sprida kunskap om strategier. Åkessons uppfattning är att människor ute på företag vet ungefär vad strategier är, dock vet de inte vad formulering och implementering av dem innebär. Många gånger finns det svårigheter i att föra en diskussion på strategisk nivå, det är lättare att falla in i operativa resonemang.

Strategier bör, enligt Åkesson, formuleras uppifrån, eftersom ledningen är de som har den övergripande kunskapen om företaget. Det är dock viktigt att alla anställda får känna delaktighet och engagemang, att de får vara med och föra en diskussion. Betydelsefullt är att strategierna implementeras via kommunikation och dialoger, vilka kan ha många olika former. Vilket som är det bästa sättet att implementera strategier på beror naturligtvis på vilka förutsättningar som råder i respektive företag.

Åkesson menar att relationen mellan storlek på företag och förmåga att implementera strategier har viss betydelse. På mindre företag kan en lägre andel av de anställda redogöra för strategierna än i större företag och kommunikeringen av dem är sämre. På stora företag är

problemet i stället att lyckas nå ut till alla anställda. Det krävs att stora företag avsätter mer tid för strategifrågor och det är ett faktum att chefsutveckling och strategiimplementering går hand i hand. Chefer är strategibärare inom stora företag, därför måste mellanchefer finnas. De företag som lyckats implementera sina strategier på ett förtjänstfullt sätt har bra ledarskap och bra mellanchefer, avslutar Åkesson.

6 Slutdiskussion

Syftet med studien var att undersöka och beskriva om strategier implementeras i företag samt vilken betydelse tillvägagångssättet har vid implementering av strategier. Vi ville se om det förelåg skillnader i synen på strategier och implementering, dels mellan olika företag, dels mellan personer på olika nivåer inom företagen.

Uppsatsens två frågeställningar lyder:

- **Alla företag har strategier, men blir alla strategier implementerade?**
- **Vilken inverkan har förfaringssättet vid implementering av strategier?**

Vi fann stora skillnader i företagens sätt att agera i frågor som rör strategi och hur den ska föras ut till organisationen. Studien gav ingen gemensam bild trots att de studerade företagen är verksamma inom samma bransch.

Mellan de olika nivåerna inom företagen råder i samtliga fall samstämmighet vad gäller de mål som respektive företag uttalar. På företag B finns även en enighet beträffande strategierna, på företag C föreligger viss oenighet och på företag A är respondenterna oeniga beträffande vad företaget har för strategier.

Företag B utgår från det klassiska perspektivet vid utformning av strategier och implementering av desamma. Företag C är i stort sett evolutionistiskt i sitt synsätt på strategier och implementering av dem. Inom företag B och C är respondenterna relativt samstämmiga gällande hur respektive företag förfar vid implementeringen av strategier. Respondenterna anser också att tillvägagångssättet är bra.

Företag A är klassiska vad gäller strategiernas utformning, men utgår, enligt ledningen, från ett evolutionistiskt synsätt för att implementera dem, något som anses tillfredsställande. På företag A finns hierarkiska skillnader i uppfattningen om strategiimplementering, övriga respondenter nämner ett klassiskt förfaringssätt, vilket enligt respondenterna inte är nöjaktigt.

En faktor som är viktig för att strategier ska bli implementerade på företag är att det finns en gemensam syn på och förståelse för förändring. Störst enighet och bäst förutsättningar för förändring återfinns på företag B, medan företag C har något sämre förutsättningar. På företag A råder, på grund av stora skillnader mellan de hierarkiska nivåerna samt bristande dialog, mindre goda förutsättningar för förändring.

Svaret på studiens två frågeställningar är;

- **En förutsättning för att strategier ska bli implementerade är att strategi och implementering utgår från ett och samma perspektiv.**
- **Ett förfaringssätt som vinner acceptans i organisationen har stor betydelse för att strategierna ska bli implementerade.**

Genom studien fick vi förståelse för att det är av väsentlighet att strategival och metod för implementering av strategier följs åt. Om så inte sker är det svårt för företag att implementera sina strategier. Företagen riskerar då att hamna i en allvarlig strategisk situation; att bli fast i mitten.

Oavsett val av perspektiv är det möjligt att implementera strategier och goda förutsättningar skapas genom att hela organisationen medverkar och förstår företagets strategier. Personalens delaktighet och en bra dialog inom företaget är tydliga tecken på att strategier blir implementerade.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Under uppsatsarbetets gång framkom andra uppslag och angreppsvinklar inom det studerade ämnet. Det vore intressant att undersöka om det finns något samband mellan ett företags storlek och dess förmåga att implementera strategier. Vår studie omfattade medelstora företag. Ett förslag är därför att studera hur strategiimplementering fungerar på större företag, med mer resurser.

Studien behandlar inte huruvida strategierna är relevanta för att uppnå företagets mål. Ett annat förslag på undersökningsområde är därför vilka konsekvenser val av strategi och implementeringsmetoder får på graden av måluppfyllelse.

Ytterligare ett förslag är att genomföra en studie på företag som anser att deras strategier inte leder till måluppfyllelse. Intressant är då att undersöka om misslyckandet beror på att strategierna är fel formulerade eller fel implementerade.

Referenslista

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, J. (2004, 19 november). Föreläsningmaterial från kursen IT-stöd för strategisk och operativ ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I., Declerk, R.P., & Hayes, R.L. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. London: Wiley.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P.-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Booth, W.C., Colomb, G.G., & Williams, J.M. (1995). *The craft of research*. Chicago: University Press.
- Brodwin, D.R., & Bourgeois III, L.J. (1984). Five steps to Strategic action. *California Management Review*, 26, 176-190.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cyert, R.M., & March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Eriksson, L.T., & Wiedersheim-Paul, F. (2001). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber.
- FARs Samlingsvolym*. (2004). Stockholm: FAR Förlag.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Guttman, H.M., & Hawkes, R.S. (2004). New rules for strategic engagement. *Journal of Business Strategy*, 25, 34-38.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1995). *Att konkurrera för framtiden*. Göteborg: ISL.

- Hannan M.T., & Freeman, J. (1977). The population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, J.K. (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78, 167-176.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Löwstedt, J. (1995). Människan och strukturerna: några utgångspunkter. J. Löwstedt, (Red.). (1995). *Människan och strukturerna. Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management*. Oxford: University Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*. Stockholm: Aldus.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Pfeffer J., & Salancik G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991, September). Know your place. *Inc*, 13, 90-93.
- Raps, A. (2004). Implementing Strategy. *Strategic Finance*. 12, 49-53.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Schultz, M., Hatch, M.J., Larsen, M.H., Argenti, P.A., & Formans, J. (2002). The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy. *Expressive Organization*, 231-244.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Söderström, J. (2003). *Från produkt till tjänst*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Targama, A. (2002). Förståelseskapande management. *On time*, nr 2, 5-9.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Whittington R. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Ekonomi.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Åkesson, J. (2004, 13 september). Föreläsningsmaterial från kursen Strategisk och operativ ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Muntliga källor:

Respondent 1, företag A, 2004-11-24

Respondent 2, företag A, 2004-11-24

Respondent 3, företag A, 2004-11-24

Respondent 4, företag A, 2004-11-24

Respondent 1, företag B, 2004-12-06

Respondent 2, företag B, 2004-12-06

Respondent 3, företag B, 2004-12-06

Respondent 4, företag B, 2004-12-06

Respondent 1, företag C, 2004-12-21

Respondent 2, företag C, 2004-12-15

Respondent 3, företag C, 2004-12-15

Respondent 4, företag C, 2004-12-21

Åkesson, S.-M, KPMG i Göteborg, 2005-01-13

Övriga källor:

Internetsida, företag A, 2004-11-22

Internetsida, företag B, 2004-12-03

Internetsida, företag C, 2004-12-13

Bilaga 1 - Intervjuguide 1

Intervjuguide företagsledningen

Berätta kort om företagets verksamhet och organisation.

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

Strategi

Vad innebär företagsstrategi för dig?

Vilka mål har företaget?

Vilka strategier har företaget för att nå målen?

Vem utformar mål och strategier i företaget?

Implementering

Hur förmedlas mål och strategier inom företaget?

Är det ett tillfredsställande tillvägagångssätt eller skulle man kunna gå tillväga på något bättre sätt? I så fall, hur?

Är det viktigt att samtliga anställda känner till strategierna och arbetar mot företagets mål?

Vilka metoder används för att mäta hur väl målen uppfylls?

Kan de anställda sätta sina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur deras arbete bidrar till företagets måluppfyllelse?

Påverkas de anställdas arbetsmotivation av att strategiskt arbeta mot tydliga mål?

Finns det några hinder i organisationen som gör det svårt att implementera strategier?

Förändring

Om företaget skulle införa nya mål och strategier, som skulle innebära förändrade arbetsuppgifter och kräva ett nytt sätt att tänka och agera hos personalen, hur skulle företaget förmedla detta?

Är det ett tillfredsställande tillvägagångssätt eller skulle man kunna gå tillväga på något bättre sätt? I så fall, hur?

Bilaga 2 - Intervjuguide 2

Intervjuguide övriga anställda

Vilken roll och vilka arbetsuppgifter har du i företaget?

Strategi

Vad innebär företagsstrategi för dig?

Vilka mål har företaget?

Vilka strategier har företaget för att nå målen?

Vem utformar mål och strategier i företaget?

Implementering

Hur förmedlas mål och strategier inom företaget?

Är det ett tillfredsställande tillvägagångssätt eller skulle man kunna gå tillväga på något bättre sätt? I så fall, hur?

Är det viktigt att samtliga anställda känner till strategierna och arbetar mot företagets mål?

Vilka metoder används för att mäta hur väl målen uppfylls?

Kan du sätta dina arbetsuppgifter i ett större sammanhang och se hur ditt arbete bidrar till företagets målluppfyllelse?

Påverkas din arbetsmotivation av att strategiskt arbeta mot tydliga mål?

Finns det några hinder i organisationen som gör det svårt att implementera strategier?

Förändring

Om företaget skulle införa nya mål och strategier, som skulle innebära förändrade arbetsuppgifter och kräva ett nytt sätt att tänka och agera hos personalen, hur skulle företaget förmedla detta?

Är det ett tillfredsställande tillvägagångssätt eller skulle man kunna gå tillväga på något bättre sätt? I så fall, hur?