



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Företags syn på strategi

- En totalundersökning av företag i Västra Götaland
med mellan 200 och 5000 anställda

Magisteruppsats i företagsekonomi
Studier i Ekonomistyrning
Höstterminen 2003
Handledare: Ingemar Claesson
Författare: Björn Jönsson
Robin Karlsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2003

Författare: Björn Jönsson och Robin Karlsson

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Företags syn på strategi – En totalundersökning av företag i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda.

Bakgrund och problem: Marknadssituationen för företag har under de senaste åren varken varit problemfri eller förutsägbar. En ihållande konjunktunedgång, hårdare konkurrensförhållanden och ökade marknadskrav har lett till ågeranden och åtgärder från företagets sida som i sin tur resulterat i massmedial uppmärksamhet. I den ständigt föränderliga omvärldssituationen gäller det att inte bli passiv eftersom det lätt kan leda till undergång. En strategi anses avhjälpa situationen för företaget genom olika sätt, beroende på hur begreppet tolkas och används.

Syfte: Att undersöka och analysera hur samtliga företag (AB) med mellan 200 och 5000 anställda i Västra Götaland år 2003 ser på strategier.

Avgränsningar: Den föreliggande studien har avgränsats till att endast beröra strategi på de deltagande företagets övergripande verksamhetsnivå och med andra ord utesluta andra förekommande strategiska nivåer i en organisation. Vi har även avgränsat oss i den bemärkelse att vi enbart skall undersöka den valda populationen och därmed endast uttala oss om den i vår analys och i våra slutsatser.

Metod: Vi har inledningsvis använt oss av en kvalitativ förstudie i form av semistrukturerade intervjuer i syfte att undersöka samt skapa underlag och förståelse för det valda problemområdet. Huvudstudien är en kvantitativ totalundersökning av samtliga aktiebolag i Västra Götaland med 200 till 5000 anställda. Den genomfördes som en enkätundersökning där vi skickade ut enkäterna via post, för att i efterhand följa upp med telefonsamtal. Med avdrag för ramfel uppgick populationen till 155 stycken företag och den slutliga svarsfrekvensen var 82,6 %.

Resultat och slutsatser: Många av företagen i regionen har ett rationellt synsätt på strategier, d.v.s. att planering är långsiktig och är av stor betydelse för att säkra framtiden. Det stora flertalet av de undersökta företagen har så sent som under 2003 reviderat sin verksamhetsövergripande strategi och flera av dessa företag säger sig även ha kunnat se effekterna av detta. Detta är emellertid inte i enlighet med den rationella synen på strategi eftersom ett sådant fenomen är tecken på kortsiktigt strategiskt ågerande.

Förslag till fortsatt forskning: Med tanke på vår studies karaktär, vore det av intresse för forskningen att genomföra den vid ett annat tillfälle med andra förutsättningar antingen regionalt eller tidsmässigt. Då vår studie genomförts i en konstaterad lågkonjunktur torde en liknande studie vara fördelaktig att dra slutsatser utifrån ifall den genomförs vid en exempelvis högkonjunktur. Att även genomföra den i en annan region borde kunna skapa underlag för en intressant jämförelse.

Förord

Att skriva en uppsats är på intet sätt en enkel eller problemfri process och bör enligt vår åsikt nu i efterhand inte heller vara det. Det är snarare som så att ju fler problem skribenterna stött på desto mer kunskap har genererats – något som sagt konstaterats i efterhand. Det är vår uppfattning att den studie vi företagit oss innefattat en mängd olika moment som var och en skapat såväl frustration som glädje, något vi kommer att bära med oss under en lång tid framöver.

Den karaktär som uppsatsen tagit är inte enbart en produkt av våra egna prestationer, utan vad som går att konstatera är att det förekommit en del personer som bidragit på ett sätt som inte går att uttrycka i andra ordalag än tacksamhet. En av de personerna är Ingemar Claesson – vår handledare som allteftersom uppsatsen tagit form reflekterat och agerat bollplank på ett sätt som i allra högsta grad tillfört värde både insiktsmässigt för oss som skribenter samt för det som blivit författat.

Redan under våren 2003 stämde vi möte med Alf Henricsson, verkställande direktör vid konsultbolaget Eskadern Företagsutveckling i Göteborg, i syfte att diskutera uppsatsområde. Ytterligare ett möte förekom även under slutet av hösten samma år precis innan vi var i lag att påbörja vår undersökning av det empiriska materialet. Det är mot denna bakgrund som vi vill uttrycka en tacksamhet inför det engagemang, intresse samt kompetens som Alf bidragit med.

Slutligen är det vår intention att tacka de personer som under uppsatsprocessen genomfört korrekturläsning och därigenom också givit oss insiktsfulla kommentarer längs vägen.

Borås den 8 januari 2004

Björn Jönsson

Robin Karlsson

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	PROBLEMBAKGRUND – ETT FÖRETAGSKLIMAT I FÖRÄNDRING	1
1.1.1	<i>Strategins funktion</i>	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	2
1.3	PROBLEMKONKRETISERING.....	3
1.4	SYFTE.....	4
1.5	AVGRÄNSNINGAR	4
1.6	MÅLGRUPP.....	4
2	METOD	5
2.1	FORSKARBAKGRUND.....	5
2.2	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	5
2.3	BEHANDLINGSMETOD	6
2.4	FORSKNINGSANSATS	7
2.5	UNDERSÖKNINGSTYP	8
2.6	DATAINSAMLING	8
2.6.1	<i>Datainsamlingsmetod</i>	9
2.6.2	<i>Val av undersökningsobjekt</i>	10
3	TEORI	13
3.1	STRATEGI.....	13
3.1.1	<i>Historisk återblick</i>	13
3.1.2	<i>Strategiskolor</i>	14
3.1.3	<i>Företagsledningens roll för det strategiska arbetet</i>	16
3.2	STRATEGI OCH FRAMTID	17
3.2.1	<i>Planering</i>	17
3.2.2	<i>Att ta hänsyn till vid planering</i>	20
3.2.3	<i>Strategiskt förhållningssätt till förändring</i>	20
3.2.4	<i>Scenarioplanering</i>	23
3.3	FÖRETAGENS MAKTFORUM	24
3.3.1	<i>Ägare</i>	25
3.3.2	<i>Styrelse</i>	26
3.3.3	<i>Verkställande direktör</i>	27
4	EMPIRISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	29
4.1	FÖRSTUDIEN.....	29
4.2	HUVUDSTUDIEN	29
4.2.1	<i>Enkätens utformning och distribution</i>	30
4.2.2	<i>Behandlingsmetod och sekretess</i>	32
4.2.3	<i>Svarsfrekvens och bortfall</i>	33
4.2.4	<i>Ramfel</i>	34
4.2.5	<i>Bortfallsanalys</i>	35
5	RESULTAT OCH ANALYS	37
5.1	ENKÄTUNDERSÖKNINGENS RESULTAT	37
5.1.1	<i>Bakgrund respondent</i>	37
5.1.2	<i>Bakgrund företag</i>	38
5.1.3	<i>Strategi</i>	39
5.2	ANALYS BYGGD PÅ KORSJÄMFÖRELSE.....	41
5.2.1	<i>Strategiskolor</i>	42
5.2.2	<i>Bakgrund respondenter och företag</i>	43
5.2.3	<i>Åtgärder och ageranden</i>	45
5.2.4	<i>Företagets förhållningssätt till planering</i>	46
6	SLUTSATS.....	49

7	AVSLUTANDE DISKUSSION	50
7.1	METODKRITIK	50
7.1.1	<i>Validitet</i>	50
7.1.2	<i>Reliabilitet</i>	51
7.2	KÄLLKRITIK	52
7.3	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	52
8	KÄLLFÖRTECKNING.....	53

Figurförteckning

FIGUR 1 – STRATEGISKOLORNA	14
FIGUR 2 - PLANERINGSHORISONT, FRITT EFTER.....	19
FIGUR 3 – KLASSIFICERING AV SVARFREKVENSER	33
FIGUR 4 – SVARFREKVENSER MAGISTERUPPSATSER.....	34
FIGUR 5 – REDOVISNING AV RAMFEL	34
FIGUR 6 – REDOVISNING AV BORTFALL.....	35
FIGUR 7 – FÖRDELNING ANTAL ANSTÄLLDA TOTALPOPULATION	38
FIGUR 8 - BRANSCHFÖRDELNING TOTALPOPULATION	39
FIGUR 9 - PÅSTÅENDEN STRATEGI.....	39
FIGUR 10 - PLANERINGSHORISONT TOTALPOPULATION	40
FIGUR 11 - PLANERINGSHORISONT BÖRSBOLAG.....	43
FIGUR 12 - OMSTRUKTURERINGSÅTGÄRDER BÖRSBOLAG VS. SAMTLIGA FÖRETAG	44
FIGUR 13 - FÖRETAGSLEDARE TIDIGARE TJÄNST.....	44
FIGUR 14 - FÖRETAGSLEDARE EJ LEDARE FÖRRA TJÄNST.....	45
FIGUR 15 - PLANERINGSHORISONT FÖRETAGSLEDARE	45
FIGUR 16 – NÄR FÖRETAGEN SENAST REVIDERAT SINA STRATEGIER.....	46
FIGUR 17 – EFFEKTER AV FÖRÄNDRAD STRATEGI	46
FIGUR 18 – ANVÄNDANDE AV SCENARIOPLANERING	47

Bilageförteckning

BILAGA 1 – FRÅGETEMAN FÖRSTUDIE
BILAGA 2 – ENKÄTUTSKICK
BILAGA 3 – PÅMINNELSE OM ENKÄT
BILAGA 4 – ENKÄTUNDERSÖKNINGENS RESULTAT

1 Inledning

Kapitlet ämnar introducera läsaren i den för studien föreliggande problembakgrunden med syfte att skapa en grund inför det valda ämnesområdet. Problembakgrunden bör därför resultera i en förståelse för varför vi som uppsatsförfattare valt att behandla området samt skapa ett intresse för vidareläsning. Problemdiskussionen är en fortsättning av problembakgrunden, dock med skillnaden att den i en allt högre grad problematiserar. Med andra ord närmar den sig problemkonkretiseringen på ett mer koncentrerat sätt än problembakgrunden – något som symboliseras av att nästkommande avsnitt benämns som problemkonkretisering. Uppsatsens syfte behandlas därefter samt de avgränsningar som vi gjort i studien. I avsnittet målgrupp förklaras utifrån vem eller vilka vi har skrivit vår avhandling och de två nästkommande avsnitten berör de begreppsdefinitioner som vi arbetat utifrån.

1.1 Problembakgrund – ett företagsklimat i förändring

Det har till och med för den oinvidige varit svårt att undgå den marknadssituation som under de senaste åren satt sin prägel på de svenska företagen och deras ageranden. En ihållande konjunkturedgång, hårdare konkurrensförhållanden och ökade marknadskrav har resulterat i ett företagsklimat där företag alltmer tvingats leva på marginalerna. Den massmediala uppmärksamheten har inte låtit vänta på sig, då det nästintill dagligen i såväl dagspress som affärspress gått att läsa om den tuffa situationen som företag av idag tvingats möta (Aronsson 2002; Ljungdahl 2003; Nilsson 2003; Wallström 2003). Enligt Konjunkturinstitutet (2003), som är en statlig myndighet under finansdepartementet med uppgift att ta fram prognoser och analysera den ekonomiska utvecklingen nationellt och internationellt, har den svenska konjunkturen varit på en låg nivå sedan år 2001. Dock menar de att en vändning är på väg men att den kommer att dröja, varför de spår att den än så länge svaga konjunkturen kommer att vara kännbar i form av bland annat hög arbetslöshet. I en rapport från Svenskt Näringsliv med titel *Färre gör mer - Det ekonomiska läget* publicerad i december 2003 beskrivs även där det svaga konjunkturläget, där det konstateras att landet befunnit sig i en konjunktursvacka under de senaste tre åren. Produktiviteten i den svenska industrin har emellertid tilltagit, men på bekostnaden av antalet jobb som med produktivitetsökningarna har sjunkit.

I en artikel från Dagens Industri (2003) beskriver Larsson den svenska industrins situation och menar att hårda kostnadsänkningar och minskade investeringar kan komma att hota tillväxten i framtiden. Bedömningen gör han utifrån en konsultrapport utförd av företaget Arthur D Little – en rapport där 40 stycken verkställande direktörer i svensk verkstadsindustri intervjuats. Det som oroar anses vara det återkommande kortsiktiga agerandet i form av kostnadsnedskärningar till följd av en mindre fokusering på bland annat tillväxt och produktutveckling. Røvik (2000) påpekar det faktum att det går att se tendenser att just personalnedskärningar kommit att bli en åtgärd som nittiotalets chefer lätt tar till samtidigt som Hamel och Prahalad (1999) ställer sig frågan varför alltid den storlek företag strävar efter vid rationaliseringar anses vara mindre, och hur det kommer sig att omstruktureringar oftast resulterar i en reduktion av antalet anställda.

1.1.1 Strategins funktion

Det som ett företag kan göra för att styra verksamheten och de ageranden inför framtiden de kan ta till menar Alarik (1984) är att utarbeta strategier, fatta beslut och att ansvara för att dessa beslut verkställs. En strategi resulterar oftast i någon form av

förändring som antingen sker rent strukturmässigt i organisationen eller med dess relationer till omgivningen, samtidigt som en strategi kan anses handla om att effektivt svara på förändringar i omgivningen (Eden & Ackermann 1998). Detta ifrågasätts emellertid av en del författare som menar att eftersom en strategi bygger på planering därmed inte har den flexibiliteten för att klara av anpassningen till förändringar. Källström (1995) har intervjuat svenska företagsledare och uppmärksammat deras negativa inställning till planering, vilket han förklarar just med tanke på den föränderliga miljö som förekommer idag.

Den framstående strategiforskaren Michael E. Porter (1983) menar att varje företag bör skaffa sig en konkurrensfördel gentemot andra via en väl formulerad strategi som är bestående. Henry Mintzberg – en annan namnkunnig forskare inom samma forskningsfält – presenterar teorier som strider mot Porters rationella strategiinriktning, då han ställer sig tveksam inför det faktum att strategier först formuleras och sedan genomförs (Bengtsson & Skärvad 2001). Beroende på vilken miljö som ett företag befinner sig i, menar Mintzberg att den strategiska planeringen sköts annorlunda eftersom en allt mer föränderlig miljö leder till att framväxande strategier får ökad betydelse och tvärtom.

Aktieägarorienterade strategier har enligt Bengtsson och Skärvad (2001) en delaktig roll i det numera vanligt förekommande kortsiktiga tänkandet och agerandet i svenskt näringsliv eftersom det resulterat i att styrelser och företagsledningar hamnat i händerna på sina ägare, och tvingats utdela vinsten till ägarna snarare än att reinvestera dessa medel i verksamheten för att erhålla organisk tillväxt på sikt. Planeringshorisonten har förkortats och kortsiktiga mål har kommit att prioriteras framför långsiktiga (ibid). Ofta ses det som betydligt enklare och mindre tidskrävande för en företagsledare att skära i kostnaderna än att försöka arbeta med och förändra de strategiska processerna. Just styrelsen har i sammanhanget en intressant roll, eftersom de å ena sidan skall blidka ägarnas intressen men å andra sidan måste integrera sig i företagets verksamhet för att kunna fatta verksamhetsövergripande (läs strategiska) beslut. Styrelsen har enligt Styrelseakademien en kontrollfunktion för att övervaka bolagets drift, en uppgift att informera ägarna om vad som försiggår i företaget, att de ska ansvara för företagets verkställande ledning samt inte minst ha en strategiskt styrande roll (Styrelseakademien 2002).

Det sistnämnda påvisar även att styrelsen har stort inflytande vad gäller strategiska beslut och därför är ett intressant organ att väga in i sammanhanget. Med andra ord bör de vara delaktiga i arbetet att avgöra hur företaget skall agera vid konjunkturförändringar och vid ökad konkurrens, och i så fall även vara med om att avgöra vilka åtgärder som skall vidtas. Samtidigt menar Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment (2002) att det överlag ägnas för lite tid åt strategifrågor i styrelsearbetet och att tiden vanligen är en trång sektion för att behandla strategiska frågor på styrelsenivå, vilket förmodligen kan vara en katalysator till undermåliga strategier och bristande affärsinsikt.

1.2 Problemdiskussion

Det råder skillnader vad gäller hur företag väljer att bemöta, resonera och agera strategiskt utifrån de omvärldsförhållanden de möter. Eden och Ackermann (1998) har under ett flertal år arbetat med företagsledare och sammanställt ett antal punkter över vad de förväntar sig av en strategi och ett strategiskt tänkande. En av dem är att en strategi förväntas minska stressen för företagsledarna eftersom världen är så pass

komplex, osäker och turbulent som den är. En strategi kan därför vara till hjälp för en företagsledare att i framtiden agera, eftersom den gör att inte varje situation behöver analyseras.

Hur företag ser på den egna verksamheten, speglar den strategi de har valt att arbeta efter och den uppfattning de har om förändring som begrepp. Det som ofta är uppe till diskussion är huruvida ett företag skall skapa sin framtid eller om det ska anpassa sig efter den. Rendahl (1995) delar upp ett företags möjlighet till framtida ageranden i två delar som han benämner företags inre och yttre effektivitet. Den inre hänförs till hur företaget använder sina resurser internt, medan den yttre handlar om hur företaget agerar gentemot sin omgivning. Det är det sistnämnda som anses vara själva essensen av strategidiskussionen men också problemet med den. Hur väljer företag att agera gentemot sin omgivning? Flertalet författare (Lindgren & Bandhold 2003; Mintzberg 1994; Hamel & Prahalad 1999) berör var och en relevansen av att agera gentemot sin omgivning, för i ett företags val av agerande ligger förmodligen också svaret på hur företaget ser på sin strategi. De ageranden eller åtgärder som görs idag kan ha strategisk förankring eller så kan de vara ett nödvändigt ont för överlevnad, samtidigt som man inte får glömma att det finns ägare som i vissa fall utövar ägarkrav.

Det strategiska tänkandet faller som nämnts tillbaka på hur företag ser på sin omgivning. Är alla förändringar planerade i form av att det är organisationerna som aktivt anpassar sina verksamheter till omvärldsförhållandena, eller är det tvärtom? Den frågan ställer sig Jacobsen och Thorsvik (2002) och lyfter därför fram en teori om att förändring kan ske evolutionärt, att det är miljön som väljer ut vilka organisationer som är bäst anpassade för den rådande omgivningen. Lindgren och Bandhold (2003) har en tilltro till företags möjlighet att själv skapa sin överlevnad och detta i form av att planera i scenarier som är ett sätt att skapa både en mental och en agerandemässig beredskap.

De ageranden från företag som identifierats i massmedia i form av möjligtvis nyinvesteringar eller personalnedskärningar är sammanlänkade med ett visst mål som företaget har. En viktig fråga är således hur företaget ser på de målen och då också på sättet att ta sig dit med tanke på den insikt som råder om en föränderlig marknad (Lindgren & Bandhold 2003).

1.3 Problemkonkretisering

Svenska företag möter idag ständigt förändrade marknadsförhållanden, varför dessa kan tänkas påverka deras strategiska resonemang. Mot bakgrund av de åtgärder som företagen anammat vilka synliggjorts i massmedia, är det av intresse att undersöka hur företag ser på begreppet strategi. Vi anser det också i synnerhet vara intressant att undersöka ämnet under en idag konstaterad lågkonjunktur, eftersom förutsättningarna då är annorlunda för företagen. Med strategibegreppet följer också en framtidsaspekt som vi finner lämplig att väga in, vilken utgörs av att vi även avser undersöka hur företagsledares planeringshorisonter ser ut. Dessutom är det vår intention att göra en för uppsatsen lämplig avgränsning genom dels en storleksmässig och dels en geografisk sådan. Rent konkret sker detta genom att vi enbart vänder oss till företag i Västra Götaland med mellan 200 till 5000 anställda.

- Vad för syn på strategi har företag i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda?

1.4 Syfte

Att undersöka och analysera hur samtliga företag (AB) med mellan 200 och 5000 anställda i Västra Götaland år 2003 ser på strategier.

1.5 Avgränsningar

Den föreliggande studien avgränsar sig på ett flertal områden, varav ett av dem är på vilken nivå i en organisation vi avser relatera strategibegreppet till. Det är vår avsikt att endast undersöka, behandla och uttala oss om de i studien deltagande företagens verksamhetsövergripande strategier. Vi utesluter därför de andra i teorin förekommande strategibegreppen som inte är direkt hänförliga till de berörda företagens övergripande verksamhet och för att undvika att blanda in andra former av strategi har vi dels inriktat oss på verkställande direktörer på varje bolag, dels klart och tydligt i samband med strategi benämnt den såsom verksamhetsövergripande. Gällande att vi vänder oss till verkställande direktörer begränsar vi vilken typ av strategi som avses, eftersom det är den form av strategi som de arbetar med som vi avser undersöka. Exempel på strategier som vi inte avser behandla är de som förekommer på mer operativ nivå.

Vi avser även avgränsa oss till vår valda population i undersökningen, vilken är samtliga företag (AB) i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda. Det är således endast om den populationen som vi i vår analys och i våra slutsatser kan uttala oss om. Vi kommer således inte göra anspråk på en generaliserbarhet utöver den populationen.

1.6 Målgrupp

Det är av relevans för oss som författare att tydligt uttrycka vem det är vi vänder oss till i vår studie, eftersom det finns olika förutsättningar bland eventuella läsares möjlighet till förståelse och reflektion. Vi vänder oss främst till personer med akademisk bakgrund, med tanke på den forskningsprocess som vi genomgår i vår utbildning, samt det metodologiska tillvägagångssätt som studien innehåller. Vår studies karaktär medför även att företagsledare i Västra Götaland kan komma att ha nytta av vår studie, likväl såsom andra större företag och styrelser. Nyttospekten går dock även utanför länet, eftersom strategi är ett begrepp som de flesta företag har intresse i.

Slutligen gör vi antagandet att vår uppsats kan vara intressant för konsultbolag, främst belägna i länet med tanke på att de i någon mening är med och skapar företagsutveckling. Även andra intresseorganisationer skulle eventuellt kunna finna intresse i studiens resultat.

2 Metod

Inledningsvis vill vi presentera vad vi räknar med att metodavsnittet i vår uppsats kommer att bidra med. För att bringa struktur i det fortsatta arbetet samt presentera våra ställningstaganden för läsaren, ser vi det som viktigt att öppet redogöra för hur vi resonerar. Metoden är därför att betrakta som ett redskap för att kunna uppnå de målsättningar man har med ett forskningsarbete (Holme & Solvang 1997). Genom att definiera upp hur man tänkt gå tillväga rent metodologiskt ritas även kartan grovt upp för den väg forskaren ska färdas mot slutdestinationen. Metoden är även ett sätt för att vetenskapligt försöka närma sig det ämne som forskaren ämnar skriva om. Ejvegård (1999) påpekar vikten av att forskaren skall ha en medvetenhet när det gäller just metoden, vilket i någon mening tar sin utgångspunkt i ett väl formulerat metodavsnitt med egna reflektioner och argumentationer till valen. Vår strävan i rapporten är att försöka uppvisa en hög grad av transparens och vara tydliga i våra ställningstaganden.

2.1 Forskarbakgrund

Då vi är av uppfattningen att en uppsats innebär en process innehållande ett flertal val samt ständiga ställningstaganden från författarnas sida, finner vi det motiverat med ett avsnitt som berör författarens bakgrund som forskare och författare. Ett sådant torde skapa en förståelse för de val som vi redan gjort och för de val som vi kommer att göra, med andra ord en motivering till vårt tillvägagångssätt och vår metod.

Vår historia som författare betyder olika beroende på vad som avses bli författat, dock är det ett faktum att grundskolan och vidare studier på gymnasienivå och sedermera högskolenivå inneburit en mångfald av skrivande i olika former. Skillnaden dem emellan består givetvis i innehållet, samt hur förankrat det skrivna är i vetenskapliga sammanhang. Med detta i beaktande är vår historia som författare i viss mån präglad av våra specialarbeten på gymnasienivå, samt av våra uppsatser på kandidatnivå där vi först i egentlig mening till fullo kom i kontakt med det vetenskapliga tillvägagångssättet. Solli (1991) tar ämnet något längre då han menar att en forskare inte bara skaffar sig sin tradition inom forskningsaktiviteten, utan att den även påverkas av den miljö forskaren lever i och har levt i. Även Denzin och Lincoln (1994) menar på att forskningen påverkas av forskarens egen historia, uppfattningar och värderingar. Vi har båda en bakgrund från ekonomiprogrammet på gymnasiet och har sedan fortsatt med studier på högskolenivå inom den företagsekonomiska sfären.

2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Ett av de ställningstaganden som vi som författare inom forskningsvärlden måste göra är att förklara och motivera hur vi ser på vetenskap och redogöra för vårt vetenskapliga förhållningssätt inför det objekt vi studerar. Det finns en uppsjö av litteratur och därmed även åsikter inom området, varför det är viktigt att försöka se till sig själv och sin studie för att motivera sina val. Bland annat Lundahl och Skärvad (1992) tar upp två så kallade forskningsideal, vilka är positivism och hermeneutik. Positivismen anses härstamma ifrån det naturvetenskapliga forskningsidealet, medan hermeneutiken kommer från den humanistiska vetenskapstraditionen. Vi kommer att resonera kring de två och utesluta andra traditioner.

Anhängare av den positivistiska skolan menar bl.a. att fakta bör vara observerbar för att kunna anses vara vetenskaplig (Alvesson & Sköldberg 1994). I samband med den huvudtesen brukar många författare vara snabba med att påpeka det faktum att

positivismen därmed utesluter innebörden av känslor, upplevelser och kulturfenomen, eftersom de inte är objektivt mätbara. En annan tes som forskningstraditionen driver är att vetenskapen skall avbilda verkligheten som den de facto är, med andra ord finna sanningen om verkligheten (Lundahl & Skärvad 1992). Ser man till den forskningsprocess som den positivistiska skolan präglas av återfinns klara överensstämmande incitament med vår studie. Forskningsprocessen beskrivs av Lundahl och Skärvad som följande (1992, s. 41):

- 1. Verkligheten observeras och fakta om verkligheten insamlas.*
- 2. Tillräckligt många fakta gör det möjligt att se mönster och regelbundenheter i verkligheten. Detta kan leda fram till allmänna slutsatser, lagar.*
- 3. Vetenskapen växer fram genom att allt fler fakta insamlas, att allt större och allmännare slutsatser kan dras.*

Vår studie anser vi präglas av ett överensstämmande tillvägagångssätt. Den empiri som vi samlar in är fakta om verkligheten och i takt med att den sammanställs, och ifall det återfinns mönster som kan kopplas till rådande teori, lyfter vi fram det för diskussion.

I den hermeneutiska skolan utgörs studieobjektet av unika mänskliga handlingar och företeelser som är observerade i sitt sammanhang och vid en viss tidpunkt (Starrin & Svensson 1994). Wallén (1996) översätter hermeneutiken med tolkningslära, vilket ger en fundamental betydelse för de förförståelser forskaren redan besitter. Vi har tidigare deklarerat att vår studie kommer att följa den positivistiska skolan, däremot kommer vi att delvis vara hermeneutiska i den mening att vi besitter vissa förförståelser som vi inte kan komma ifrån. Wallén (1996) för ett enligt vår åsikt klagörande resonemang när han menar att den hermeneutiska inriktningen endast är ett komplement till den positivistiska traditionen. Enligt Patel och Davidsson (1994) är en hermeneutiker inte intresserad av att förklara företeelser, utan han ämnar istället förstå andra människor och deras livssituation genom tolkningsarbete av handlingar eller i det skrivna språket, vilket däremot förekommit i vår studie i samband med förstudien.

Båda skolorna, ifall de tas till sin extrempunkt, anser vi vara svåra att motivera fullt ut. Det går onekligen att finna stöd i varje skola eller i varje teori inom metodlitteraturen, problemet blir då endast hur länge man har tålamod att leta. Därför menar vi att forskaren inte skall utgå från metodlitteraturen, utan istället använda den som hjälp för att kunna formulera sin metod i vetenskapliga termer.

2.3 Behandlingsmetod

Syftet med en studie är att erhålla en viss typ av kunskap och som ett led för att kunna nå denna kunskap bör den metod forskaren begagnar sig av vara av viss karaktär (Patel & Tebelius 1987). Ligger forskarens strävan i att försöka kunna uttala sig om en viss företeelse i ett studerat urval av en population, kunna visa på uppenbara samband eller visa på ett tvärsnitt i en jämförelse, så torde en metod av kvantitativ prägel vara att föredra. Rent praktiskt innebär detta att den studerade informationen omvandlas till siffror och reella tal (Holme & Solvang 1997). Detta ligger i linje med det vi har tänkt göra i den föreliggande studien – att gå ut till en population och utifrån iakttagelser försöka dra generella slutsatser. I den kvalitativa metoden är snarare utgångspunkten att det inte går att mäta och väga den data som fångas upp (Andersen 1994) och anledningen till detta är att en utgångspunkt i den metoden är att varje fenomen i

grunden består av ”en unik kombination av kvaliteter och egenskaper” som Andersen uttrycker det (1994, s. 71). Medan den kvantitativa metodens skilleshäl är att den inte är tillämpbar i alla undersökningssammanhang, i synnerhet vad gäller samhällsvetenskapliga ämnen, så är den kvalitativa skolans svaghet dess höga grad av subjektivitet. Som vi ser det är det av hög vikt i vår studie att kunna uttala oss om den undersökta populationen och förhoppningsvis kunna dra generella slutsatser från denna.

Huvuddragen i denna studie kommer att präglas av att vi väljer att undersöka ett större antal undersökningsobjekt (läs kvantitativ metod), men det utesluter ej att studien kommer att innehålla vissa kvalitativa moment. I exempelvis teori- och analysavsnittet samt förstudien ser vi det som en nödvändighet att sätta oss in i problemområdet djupare som ett led för att öka vår egen förståelse för ämnet och för att på bästa sätt kunna presentera ämnet för läsaren. Att detta förfarande är in legio styrks av Grönmo (se Halvorsen 1992) som menar att det kan vara av godo att kombinera kvalitativa och kvantitativa data i en studie. Ett vanligt tillvägagångssätt är att inleda en studie med kvalitativa data i syfte att utforma en mer precis problemställning, för att utveckla teorier eller att formulera hypoteser innan man sedan påbörjar en kvantitativ studie.

2.4 Forskningsansats

Ett ställningstagande som forskaren gör är hur studien skall förhålla sig till befintlig teori samt hur ny teori genereras (Patel & Davidsson 1994). Då vi är av åsikten att alla metodologiska val hänger samman på ett övergripande sätt, beroende på studiens karaktär och forskarens bakgrund, påverkas således våra tidigare ställningstaganden även hur vi ser på detta område. Det är vår avsikt att försöka resonera kring våra val inom detta område med hjälp av två i teorin återkommande sätt att utveckla teorier, nämligen induktion och deduktion (Holme & Solvang 1997).

Induktion är ett metodologiskt tillvägagångssätt som inte utgår från någon befintlig teori, utan ämnar samla in data om empiriska förhållanden i syfte att skapa ny teori. Wallén (1996) betonar dock det faktum att en forskare inte kan göra förutsättningslösa observationer, eftersom det redan i urvalet av företag ligger ett visst teoriinslag. Hade inte forskaren haft en teoretiskt förförståelse, hade han inte haft kunskapen om vad han skulle mäta – ett resonemang vi håller med om. I undersökningen och speciellt vid datainsamlingsmomentet är vi emellertid objektiva inför den insamlade datan och lämnar därmed slutsatserna öppna, vilket bör vara varje undersökningens intention.

En deduktiv ansats utgår däremot från befintlig teori i syfte att applicera den på ett visst fenomen eller förhållande. Patel och Tebelius beskriver deduktion som:

Om man exempelvis med teorin som utgångspunkt gör ett antagande om hur relationen mellan olika fenomen i verkligheten skall vara har man gjort en deduktion. (1987 s. 17)

Den studie som vi ämnar göra grundar sig på en deduktiv ansats i den bemärkelse att vi utgår ifrån befintlig teori när vi skapar en teorimodell för området. Alvesson och Sköldberg (1994) tar upp uttrycket abduktion, som anses vara en överbryggande ansats mellan de två begreppen. Abduktion är en metod som pendlar mellan befintlig teori och empiri, och författarna betonar att förståelse är en relevant faktor som inte inbegrips i de två andra metoderna. Abduktion kan säkerligen vara det rätta tillvägagångssättet för vissa studier, även om vi inte riktigt anser det vara passande för vår. Vi har i vår studie

skapat en teorimodell, utifrån vilken vi sedermera gjort en undersökning. Således har vi i viss mån startat utifrån teorin, för att senare gå över till empiriska iakttagelser.

2.5 Undersökningstyp

Vid forskningsarbete finns det ett flertal olika undersökningstyper som ett led för att ta itu med ett problemområde och som vi ser det kommer vi i vår undersökning inrymma två av dessa metoder. Inledningsvis kommer förstudien att bestå av en explorativ undersökning av kvalitativ karaktär. En explorativ undersökning är ofta en undersökning som företas i ett tidigt skede av en studie i syfte att orientera forskaren i ämnet (Lundahl & Skärvad 1992). I en dylik process gäller det att försöka definiera problemområdet och formulera hypoteser, vända sig till teoretisk doktrin och praktisk erfarenhet för att bli bekant med ämnet och strukturera upp en plan för den fortsatta undersökningen. I detta skede kan det vara lämpligt att företa exempelvis expertintervjuer och litteraturstudium för att få bättre inblick i ämnesområdet i fråga vilket vi ämnar göra. Härvid är det inte av högsta vikt att följa ett strukturerat upplägg, ty ansträngningarna bör istället riktas mot att inhämta så mycket relevant information om problemområdet som möjligt (Patel & Tebelius 1986). Vidare så går det att berika undersökningen genom att vid detta skede kombinera olika metoder för datainsamling i syfte att erhålla en så allsidig bild av problemområdet som möjligt (Patel & Davidson 1994). När den inledande kunskapsundersökningen är avslutad tar den empiriska studien vid. Som vid det här laget har framgått avser vi genomföra en kvantitativ studie och vända oss till ett större antal respondenter. Här finns två olika undersökningstyper att använda sig av (ibid), den deskriptiva och den hypotesprövande som skiljer sig åt med hänsyn tagen till vad man vill uppnå med undersökningen.

Den deskriptiva metoden syftar främst till att beskriva situationer, företeelser och individer. Forskaren kan här beskriva faktorer och förhållanden som har skett i förfluten tid och beskriva befintliga förhållanden som finns idag. Det är vanligt att inrikta sig på att söka förklaringar eller se till konsekvenser av olika företeelser och beskriva relationer mellan vissa fenomen. Patel och Davidson (1994) menar att man med den deskriptiva undersökningen kan välja att göra en totalundersökning av en population alternativt med hänsyn tagen till populations storlek göra en stickprovsundersökning baserat på ett slumpmässigt urval. Utifrån urvalet kan sedan forskaren uttala sig om hela populationen. Den hypotesprövande undersökningen syftar däremot till att få fram en förklarande kunskap där forskaren formulerar hypoteser utifrån teorier och kunskap som forskaren erhållit. Hypotes som begrepp avser egentligen att en faktor bestämmer uppkomsten av en annan (Arbnor & Bjerke 1994).

Den undersökning vi har tänkt genomföra kommer att präglas av en deskriptiv metod. Vi avser i linje med vad Patel och Davidsson (1994) ovan påtalar göra en totalundersökning av företag i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda i syfte att kunna uttala oss om den undersökta populationen gällande företagens strategisyn. Det vi söker förklara är hur företag arbetar med strategier och även hur de hanteras vid en förändringssituation. Vi ser det som svårt att kunna kontrollera samtliga variabler i materialet för att kunna bygga undersökningen helt och hållet kring hypoteser.

2.6 Datainsamling

Det finns olika former för insamling av data som var och en innebär ett ställningstagande och en argumentation från forskarens sida. En vanligt förekommande

indelning av datakällor är den som skiljer mellan primärdata och sekundärdata (Halvorsen 1992). Skillnaden dem emellan kan härledas till själva studieobjektet, och om forskaren själv samlar in data som i det tidigare fallet eller han använder sig av redan insamlad data från någon annan författare som i det senare fallet. Med andra ord kan en distinktion göras mellan egenutförda intervjuer eller enkätundersökningar och litteratur eller tidigare utförda undersökningar.

2.6.1 Datainsamlingsmetod

I en undersökning finns det en rad olika tillvägagångssätt för att kunna samla in material i forskningsprocessen som innebär ett användande av primär- eller sekundärdata. Andersen (1994) menar på att det går att skilja mellan tre huvudsakliga typer av datainsamlingsmetoder; dokumentstudier, observationsmetoder samt frågemetoder, varav vi i uppsatsen kommer att använda oss av den först- och sistnämnda. Vad gäller dokumentstudiemetoden så menar Andersen att detta är en indirekt studie av sociala fenomen. Dokumentstudiemetoden består ofta i undersökning av tryckta, muntliga eller nedskrivna skildringar av ett visst agerande. Dokumentstudier kommer vi kontinuerligt att begagna oss av under hela uppsatsprocessen, men dock främst under den inledande teorifördjupningen samt under analysen.

Andersen (1994) menar vidare att det finns två typer av frågemetoder, nämligen intervjuer och frågeformulär/enkäter. Genom intervjuer kan forskaren själv vara med och i hög grad aktivt styra intervjun och genom detta påverka vilken slags information som kommer fram. Man talar i dessa sammanhang om något som kallas för intervjuareffekt vilket innebär att forskaren under intervjun mer eller mindre medvetet betar sig på ett sätt så att den intervjuade inser vad forskaren förväntar sig av dem (Patel & Tebelius 1987). En intervju bör i sitt upplägg anpassas till den undersökning man ämnar företa och hänsyn skall tas till ämnets karaktär och i övrigt rådande omständigheter (Andersen 1994). Under undersökningens initiala fas och därmed i den explorativa delen, kommer vi att företa två intervjuer som ett led för att sätta oss in i problemområdet.

Frågeformulär eller enkätundersökning är en typ av datainsamlingsmetod där ett frågeformulär tillhandahålls respondenten där denne själv står för läsandet, tolkningen av frågorna och själv skriver ned svaren där intervjuaren själv inte är närvarande (Trost 1994). Vad gäller enkäter så brukar man vanligtvis skilja mellan grupp- respektive postenkäter. Postenkäter kännetecknas av att enkäterna i någon mening sänds till respondenterna med post även om det inte med nödvändighet behöver ske genom postens regi. Det är denna form av enkät vi tänkt använda oss av och kommer att distribueras via post. Gruppenkäter används däremot mer i sammanhang då respondenter är samlade och det då är lättare att nå dem via en gruppenkät.

Med hänsyn tagen till datainsamlingsmetodens art så brukar de vanligen klassificeras utifrån två kriterier, närmare bestämt utifrån hur strukturerade respektive standardiserade de är. Om en undersökningsmetod/intervju är strukturerad eller icke-strukturerad påverkar graden av öppenhet och slutenhet av frågorna (Andersen 1994). Således har struktureringen mycket att göra med den svarsfrihet som forskaren lämnar den svarande. Standardisering däremot har mer att göra med i vilken ordning som frågorna ställs samt hur de formuleras. En undersökning med hög grad av standardisering präglas av att frågorna i stor utsträckning är fastställda redan på förhand vad gäller form, innehåll och ordningsföljd – ingen möjlighet ges till att

situationsanpassa frågorna. Detta ges däremot vid en icke-standardiserad intervju, där ordningsföljden av frågorna i högre grad ändras och frågor omformuleras som ett led för att anpassas till rådande situation.

Vi kommer att använda oss av en undersökningsform i vår enkätstudie som väsentligen är standardiserad och strukturerad. Anledningen till detta är att ge samtliga respondenter samma förutsättningar och för att bibehålla konsekvens gentemot respondenterna. Därför ser vi det vara av högsta vikt att bearbeta våra frågor och frågeställningar på ett sätt som ska ge minimal feltolkning. I förstudien kommer vi dock att använda en mer ostrukturerad form kallad semistrukturerad. Här rör sig intervjuerna kring vissa på förhand fastställda frågeteman, där svaranden har möjlighet att ge mer utvecklade svar och där intervjuaren även har möjlighet att ställa motfrågor (Saunders, Lewis & Thornhill 1997) vilket vi ser som en viktig ingrediens för att få inblick i problemområdet. Andersen (1994) menar att man i en förstudie av explorativ karaktär kan tjäna på att välja ett upplägg som inte är alltför standardiserat eller strukturerat så forskaren lättare skall kunna sätta sig in i ett ämnesområde.

2.6.2 Val av undersökningsobjekt

Vi kommer nedan att presentera och motivera våra val gällande de undersökningsobjekt som vår uppsats grundar sig på. Vad vi emellertid först avser göra, är att föra en diskussion kring på vilket sätt de i studien valda undersökningsobjekten presenteras.

Det är en fundamental förutsättning att en form av anonymitet skall föreligga för såväl vår förstudie som för vår huvudstudie. Även om bland annat Lundahl och Skärvad (1992) menar att en icke-anonym studie blir mer intressant för läsaren och för forskningen, håller vi det för troligt att det inte är gällande för vår studie. Förmodligen avser författarna kvalitativa studier, varför vi delvis kan hålla med om deras resonemang men vid kvantitativa studier lik den vi ämnar företa oss, är anonymitet mer en förutsättning än ett val. Orsaken till det är helt enkelt att öka på svarsfrekvensen samt sanningshalten i de erhållna svaren.

Patel och Davidsson (1994) anser att det finns två olika tillvägagångssätt när det kommer till hur undersökningsobjekten skall behandlas vid enkätundersökningar. Respondenterna kan garanteras en anonymitet som innebär att det inte på något vis går att identifiera de svar som erhålls – ett sätt som vi menar är ohållbart administrativt sett om man vill ha möjlighet till direkta svarspåminnelser. Det andra tillvägagångssättet symboliseras av att enkäten lovas vara konfidentiell och innehåller då exempelvis ett nummer för att underlätta det administrativa arbetet. Med ett sådant tillvägagångssätt erfordras någon form av sekretessförbindelse där undersökningsobjektet ges löfte om att materialet förstörs efter undersökningen. Vi kommer i följebrevet lova respondenterna total anonymitet, men i ett konfidentiellt sammanhang eftersom det i samma mening kommer förklaras varför det finns en kontrollsiffra på enkäten. Ejlertsson (1996) stödjer ett sådant tillvägagångssätt och menar på att det i vanligt språkbruk förekommer sådana variationer i definitionerna.

För att återgå till den förstudie som inledningsvis kommer att genomföras i uppsatsprocessen, är vi av uppfattningen att det inte föreligger några skäl till att presentera de företag och företagsledare vi intervjuat eftersom syftet har varit att rent explorativt undersöka det område enkätundersökningen skall studera. Vi väljer därför att bibehålla anonymitetsprincipen genom hela uppsatsen.

Förstudie

Den förstudie som vi ämnar företa oss kommer vara av explorativ karaktär i form av semistrukturerade intervjuer, där syftet är att få en kompletterande grund till problemområdet samt finna eventuella idéer och uppslag till frågor i huvudstudien.

Vi har valt att vända oss till två företag belägna i Västra Götaland med mer än 1000 personer anställda. Det ena företaget verkar inom textilbranschen, medan det andra är mer tekniskt produktionsbaserat. Vi kommer att genomföra intervjuer med de båda företagens verkställande direktörer eftersom det ligger i linje med vår huvudstudie. Det ena företagets verkställande direktör har inte fler uppdrag än det vi kommer intervjuas honom i egenskap av, medan den andra har andra uppdrag i form av bland annat styrelseordförandeskap i ett annat företag. Det har således varit relevant för oss att få till olikartade förhållanden gällande bransch, men även företagsledningens bakgrund, i syfte att fånga upp ett vidare spektrum av ämnet ifråga.

Huvudstudie

Valet av undersökningsobjekt i vår huvudstudie har kommit att bli samtliga företag i Västra Götalands län med mellan 200 och 5000 anställda, vilket kan benämnas som en totalundersökning. En motivering till valet av län förekommer i kapitlet som berör det empiriska materialet. Körner och Wahlgren (1998) menar på att en totalundersökning innebär lite information från många, till skillnad från en urvalsstudie där man får mycket information från få. Problemet med en urvalsstudie är emellertid att välja ut urvalet på ett sätt som återspeglar totalpopulationen – ett problem vi kommer att undvika genom att undersöka en totalpopulation. Körner och Wahlgren anger också kostnaden som en aspekt att hellre använda sig av ett urval, något som vi förbiser. Vi anser att en totalundersökning passar vår studie bra, eftersom vårt undersökningsområde inte kräver en större informationsmängd i form av en enkät med alltför många frågor. Trost (1994) avslöjar i någon mening en motivering till att ha en totalundersökning när han menar att ju större urval en undersökning har desto större sannolikhet att det skall vara representativt för populationen. Ifall vi då väljer en totalundersökning uppnås därmed en högre grad av generaliserbarhet.

En totalundersökning med angiven population är även det ett urval (Trost 1994), varför vi känner oss angelägna att motivera vår undersökningspopulation. Gällande företagsstorlek menar Kimberly (se Bergström & Lumsden 1993) att det går att mäta detta på fyra olika sätt; genom den fysiska kapaciteten i företaget, genom att mäta företagets in- och utflöde, genom att mäta företagets tillgängliga resurser samt genom att mäta företagets tillgängliga personal. Vi har som nämnts valt att använda oss av det sista alternativet, d.v.s. antalet anställda som bas för klassificeringen. Bland annat Körner och Wahlgren (1998) menar på att en population bör delas in i delpopulationer med någon lämplig stratifieringsvariabel. Den stratifiering av företag vi valt att göra i undersökningen faller tillbaka på en indelning redovisad i en proposition Prop/1977/78:40 (1993/1994) (se Hjalmarsson & Pettersson 1999), där företag med mindre än 50 anställda benämns som mikro eller små företag och de som har mellan 50 och 200 anställda benämns som medelstora. En annan studie av storföretag i Västra Götaland genomförd av Länsstyrelsen (2002:45) grundade sig på samma urvalsgrund. Syftet var i denna undersökning att se till kvinnorepresentationen vid VD- och styrelseposter och man riktade sig då till de största företagen i Västra Götaland – vilka i det fallet angavs vara företag med mer än 200 anställda.

METOD

Totalpopulationen utgörs således av 167 stycken företag, där vi ämnar vända oss till den verkställande direktören som undersökningsobjekt eftersom det är denne som sitter i beslutsfattande position och bör vara involverad i strategiarbetet. Att vi ska vända oss till företagsledaren finner vi även stöd för i Elliot Jaques (1996) teorier om att det är företagsledaren som bör ha den längsta planeringshorisonten i ett företag, teorier som återfinns mer utförligt beskrivna i teorikapitlet.

3 Teori

Det som vi avser behandla i kapitlet är den teoretiska referensram som vi utgått från under studiens gång. Intentionen med en teoretisk referensram är att bygga upp en teoribas som grund för kommande analys av det insamlade empiriska materialet. Inledningsvis är det vår avsikt att beröra strategibegreppet utifrån en historisk återblick, olika strategiskolor samt företagsledarens roll för det strategiska arbetet. Därefter förs kapitlet vidare till teorier om strategi fast med en framtidsanknytning innehållandes avsnitt såsom planering, att ta hänsyn vid planering, strategiskt förhållningssätt till förändring och scenarioplanering. Då den verkställande direktören, styrelsen samt ägarna i högsta grad är involverade i strategiarbetet, finner vi det motiverat att fortlöpa teorikapitlet med ett avsnitt som benämns företagets maktforum

3.1 Strategi

3.1.1 Historisk återblick

Begreppet strategi har alltsedan dess introduktion i den företagsekonomiska världen på 1960-talet kommit att ha olikartad betydelse vilket resulterat i en mångfald av litteratur som på olika sätt kommit att beröra området (Bengtsson & Skärvad 2001). Innebörden av begreppet har knutits till samtida teorier och samhällsförhållanden och har på så sätt blivit färgat av dessa. Även Lindgren och Bandhold (2003) påpekar det faktum att det inte rått konsensus i litteraturen gällande definitionen av strategi under åren. Vi ämnar därför bena upp ett antal olika definitioner av ordet strategi som förekommit.

Igor Ansoff publicerade boken *Corporate Strategi* år 1965, en bok som fokuserade på strategisk planering istället för på, som annars var vanligt förekommande på den tiden, långsiktig planering (Bengtsson & Skärvad 2001). Han menade att företaget skulle analysera, värdera och bedöma sina styrkor och svagheter för att formulera de mål som man ville nå. Strategin skulle sedan visa vilken väg företaget skulle ta för att nå de målen. Ansoffs bok var långt in på 1970-talet det dominerande verket om strategisk planering i den akademiska världen.

1975 skrev Richard Normann boken *Skapande företagsledning* – ett verk som behandlade processen för ett företags affärsidéutveckling och boken satte företagsledningen i fokus. Normann ansåg bland annat att ett företag i sin strävan att uppnå överlägsen förmåga, först måste skapa sig en uppfattning om utvecklingsriktningen och sedan utveckla produkter eller system som sedermera kan komma att medföra dominans.

En författare som betytt väldigt mycket för strategiforskningen är Michael E. Porter, en forskare från Harvard Business School som presenterade sina teorier under 1980-talet (Bengtsson & Skärvad 2001). Porter introducerade år 1985 värdekedjebegreppet i och med boken *Competitive advantage* – ett sätt att tänka strategiskt om de aktiviteter som förekommer i en affärsverksamhet. Varje företags värdekedja anser Porter vara en reflektion av företagets historia, dess strategi, hur de implementerat strategin och den underliggande ekonomin i aktiviteterna. Porter (1985) återkommer ständigt till begreppet varaktighet gällande strategier, vars innebörd är att en strategi bör vara varaktig för att den i längden ska förbättra lönsamheten för ett företag trots att den kopieras. Det råder således en tilltro till den ultimata strategin. Enligt Porter finns det tre

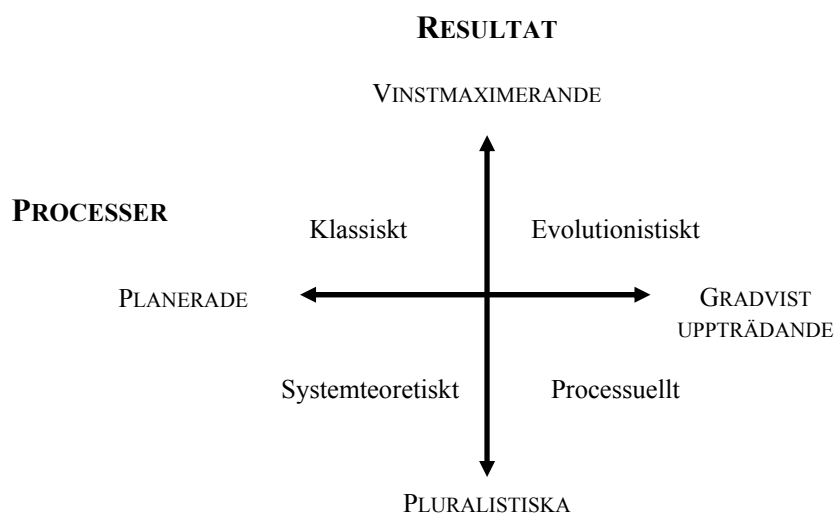
så kallade generiska strategier, vilka är kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering.

En med Porter samtida författare var Henry Mintzberg som även han behandlade begreppet strategi och dess definition. Mintzberg menade (1994) att definitionen av strategi ibland inte stämde överens med vad som avsågs med den. Betydelsen av att strategier först formuleras och sedan genomförs, ställde sig Mintzberg tveksam till, och menade istället att en strategi skulle ses som ”ett mönster i en organisations beslutsfattande och handlingar” (Bengtsson & Skärvad 2001, s. 181). Den mer formella definitionen av strategi benämner Mintzberg såsom avsedd strategi, medan den andra kallas realiserad strategi. Mintzberg (1994) ansåg således att en bra strategi inte går att planera i förväg, utan att den växer fram med tiden.

Under 1990-talet redogjorde bland annat Gary Hamel och C. K. Prahalad för sin syn på strategi som mer inriktade sig på företagets resurser och kompetenser istället för fokuseringen på företagets strategi och dess omvärld som bland annat Porter stod för (Bengtsson & Skärvad 2001). Genom att utgå från vad ett företag är bra på, kan företag utifrån dessa områden utveckla och formulera sin affärsinriktning och strategi. Författarna anser även att strategi och strategisk planering traditionellt sett i första hand avsett skapa överensstämmelse mellan företagets resurser och omvärldens krav, ett resonemang som de menar kan vara farligt för företaget. Strategi och strategisk planering bör istället fokusera på framtida önskade tillstånd, något som Hamel för vidare i sitt verk *Leading the revolution* från år 2000 (Bengtsson & Skärvad 2001).

3.1.2 Strategiskolor

En del författare har gett uttryck för insikten om att den litteratur som förekommit under årens lopp tenderat att skapa en övertro till att just deras resonemang kring strategi skall skapa framgång, något som bland annat Whittington tar upp i sin bok *Strategi – spelar den någon roll?* från 2002. Då han ställer sig frågande till det antal definitioner som finns på begreppet strategi manar han sig att dela upp dem i, som han benämner, fyra olika grundläggande skolor; den klassiska, den evolutionistiska, den processualistiska och den systemteoretiska. De olika skolorna skiljer sig åt i två dimensioner, strategins resultat och de processer den består av, något som symboliseras i nedanstående bild.



Figur 1 – Strategiskolorna (Whittington 2002, s. 9)

Den klassiska skolan

Den klassiska strategiskolan bygger på att lönsamhet är varje företags mål och att en rationell planering är på det sätt som målet skall uppnås (Whittington 2002). En strategi menas vara en rationell process behäftat med analys och planerande med syftet att maximera vinsten på lång sikt. Klassikerna var även av uppfattningen att omgivningen skulle kunna gå att förutse med rätt information och rätt tekniker. Ett problem som ansågs vara relevant för anhängarna av denna skola var hur man skulle få ledningen till att fullt ut ha möjlighet att fokusera på sitt strategiska ansvar och därmed frigöras från den rutinartade verksamheten. De skulle få tid, information och ett engagemang för den långsiktiga planeringen i företaget (ibid). Det var således företagsledningen som skulle ägna sig åt de strategiska frågorna, medan resterande verksamheten skulle sköta det operativa arbetet.

Den evolutionistiska skolan

Den evolutionistiska skolan skiljer sig från den klassiska i bemärkelsen att den minskar tilltron på att företagsledningen kan planera och agera på ett rationellt sätt (van der Heijden 1996). Istället lägger man makten hos marknaden och betonar därför det naturliga urvalet istället för att förlita sig på den mänskliga faktorn. Den strategi som passar bäst på en viss marknad, kan helt enkelt härledas från dem som överlevt medan en sämre strategi förmodligen lett till att företaget tvingats bort från den marknaden. Det är alltså marknaden som väljer den vinnande strategin – inte företagen själva.

En del teoretiker från denna skola varnar till och med för en hög tilltro till strategins makt och menar på att ett företag istället för att rationellt planerat och uppnått en fördelaktig position, snarare har kastats dit av oförutsägbara och okontrollerbara marknadskrafter (Whittington 2002). Således maximerar en organisation sina möjligheter att överleva på kort sikt genom att uppnå en perfekt passform gentemot sin omgivning och inte genom en långsiktig strategi.

Den processualistiska skolan

Den processualistiska skolan ligger någonstans mitt emellan de två redan nämnda, eftersom den inte tror på den ideala utformningen av rationella strategier, men är samtidigt heller inte helt övertygade om marknadernas kraft att frambringa sådana resultat (Whittington 2002).

Inom den processualistiska skolan förekommer det två grundläggande teman, vilka är de kognitiva begränsningar som finns beträffande rationellt tänkande, samt organisationens mikropolitik. Den förstnämnda handlar om att människan inte anses vara en rationellt handlande person, utan att det endast är en fiktion vilket i sådana fall förkastar tilltron på den rationella företagsledningen. Det finns därför andra faktorer som spelar roll i våra val som inte har att göra med rationalitet. Det andra grundläggande temat handlar om att det inom ett företag finns politiskt annorlunda tänkande personer, som inte alla går åt en direkt inriktning. Det finns personer i organisationen med annorlunda mål än de som företagsledningen satt upp (Whittington 2002), vilket gör att strategi snarare blir en produkt av politiska kompromisser, än en beräkning av hur man ska uppnå vinstmaximering. Gällande den föränderliga miljön och hur ett företag enligt den processualistiska skolan skall förhålla sig till den, uttrycker Whittington det som följande:

Istället för att komma fram till hundra procentigt rationella strategier väljer man i organisationerna helt enkelt en "anpassningsrationalitet", d.v.s. en gradvis skeende justering av rutinerna i takt med att svårhanterliga budskap från en dynamisk omgivning till slut tvingar sig på chefernas uppmärksamhet. (2002, s. 31-32)

Företag som därför är lite mer långsamma i sin anpassning anses ändå klara sig eftersom marknaden inte stöter ut dem. Det går således att överleva trots att man inte anstränger sig maximalt, vilket då går emot vad evolutionisterna påstår. Den processualistiska skolan (Whittington 2002) menar därför att en strategi endast är ett hjälpmedel för cheferna i sin strävan efter att förstå den komplexa värld de agerar i. Det spelar mindre roll om strategierna är felaktiga, bara de skapar en tillförsikt hos cheferna och en känsla av handlingsinriktning.

Den systemteoretiska skolan

Den sistnämnda av de fyra strategiskolorna är den systemteoretiska, vilken förmedlar insikten om att organisationer kan planera i förväg och agera effektivt i sin omgivning. Skolan bygger på en grundläggande tes om att alla organisationer inbegrips av subjektivt handlande personer som är djupt involverade i tätt sammanvävda sociala system (Whittington 2002). De systemen påverkar i sin tur handlingens mål och medel, vilket gör att något som för en klassisk teoretiker kan verka rationellt, egentligen är irrationellt för en annan beroende på de lokala kriterier som förekommer. De tar den processualistiska skolans tes om mikropolitik ett steg längre och menar på att synen på en strategi påverkas även av det lokala samhällets kulturella regler.

3.1.3 Företagsledarnas roll för det strategiska arbetet

När det kommer till det strategiska arbetet, råder det en viss meningsskiljaktighet de olika skolorna emellan om hur pass aktiv företagsledaren skall vara. Det är emellertid som så att eftersom företagsledaren är i beslutsfattande position bör han i någon form vara involverad i de beslut som tas för företagets framtid, varför vi finner det intressant att lyfta fram området.

Ekvall (1990) påtalar att ledaren har en stor del i hur företagsklimatet byggs upp, vilket i sin tur påverkar organisationens mål och strategi. De chefer som skapar en atmosfär där handlingskraft och beslutssnabbhet prioriteras, är de som oftast åtnjuter den sortens företagsklimat som innebär en bättre anpassning efter omvärldsförändringar (Ekvall 1990). Företagsledarna spelar enligt Normann och Ramirez (1994) en relevant roll eftersom det är deras attityder som utgör företagets möjligheter och begränsningar. Vad som därför är en påverkande faktor är den referensram som företagsledaren besitter, eftersom den färgar alla ageranden och beslut som tas. Nästan grundläggande är därför att ständigt utveckla nya attityder och överge de gamla. Argylis (se Whittington 2002) stämmer in i resonemanget och menar att när det kommer till ledning och ledarskap råder det hos en del företagsledare en allmängiltig tro på sitt sunda förnuft – en tro som givetvis bygger på erfarenheter och tidigare inlärd kunskaper, vilket emellertid kan komma att utgöra en fara för företaget.

Vid det strategiska tänkandet målar också Lindgren och Bandhold (2003) upp en bild av att de flesta beslutsfattare tenderar att ta hjälp av gamla strategier och exempel som fungerat tidigare i företaget. Orsaken till det har delvis att göra med brist på tid, samtidigt som företagsledarna har ett traditionellt tänkande som ofta färgas av deras erfarenheter. Dock kräver nya problem nya lösningar, vilket gör att en strategi kräver ett i alla fall nytt strategiskt resonemang som enligt Lindgren snarare bör gå från botten till

toppen istället för tvärtom – att börja med små lösningar, som sedermera kan komma att bilda en ny strategi.

Angående företagsledares tidsbrist är Hamel och Prahalad (1999) av uppfattningen att ungefär 40 % av en företagsledares tid ägnas åt att se utåt från verksamheten och av denna tid används ca 30 % åt att försöka se tre till fem år i framtiden. Av denna sist nämnda tidsåtgång ägnas 20 % åt att försöka erhålla en samlad bild av framtiden, där resterande 80 % går åt till att överväga framtiden för företagsledarens specifika verksamhet. Med andra ord så används mindre än 3 % av företagsledarens tid åt att skapa en bild av företagets framtida bild/perspektiv.

3.2 Strategi och framtid

3.2.1 Planering

Med strategi förknippas oftast begreppet planering och vid strategisk planering betonar bland annat Porter (1985) att utgångspunkten bör vara företagets generiska strategi, med vilket han avser vara antingen kostnadsöverlägsenhet, differentiering eller fokusering. Mintzberg (1994) ifrågasätter däremot vad planering innebär, om det är befogat att använda sig av det, samt om det överhuvudtaget finns en koppling mellan planering och strategi.

Normann (1975) för en diskussion gällande planering och presenterar i samband med denna bl.a. begreppet processyn – en syn där företaget inte formulerar mål i form av framtida tillstånd, utan istället presenterar en vision av ett framtida tillstånd. Därefter formulerar man ett eller flera steg i processen, som sedan utvärderas och omformuleras i takt med att de uppnås samtidigt som visionen också kan komma att omformuleras. Processynen passar bättre för företag som agerar i en mer föränderlig omvärld, eftersom planeringsmiljön oftast är okänd vilket ställer krav på flexibilitet och nyskapande. Han lyfter därför fram paradoxen att genuin långsiktplanering alltid är kortsiktig, vilket med andra ord är det som processynen står för. Normann konstaterar:

Sådana situationer – med karaktär av öppna system, oklara miljöfaktorer och dåligt kända orsak-verkan samband – präglar också miljön för företag som sysslar med framtidsplanering och strategival. (1975, s. 68)

År 1994 skrev samme författare tillsammans med Rafael Ramirez *Den nya affärslogiken*, en bok om hur affärslivets natur förändras i takt med teknologisk utveckling. Boken bidrog med teori om hur värde skapas i företag och kritik av tidigare tillämpad teori inom området. Normann och Ramirez (1994) menar i den att:

Strategisk planering hjälper organisationer att förbereda sig inför värdeskapande under framtida förhållanden, som inte alltid är kända på förhand. Med strategins hjälp kan företagsledare identifiera möjligheter att skapa värde för sina kunder och att utforma metoder för att ta tillvara dessa möjligheter. (1994, s. 16)

Dock betonar de att strategibegreppet förändras i takt med näringslivet, vilket ställer krav på ett modernare strategiskt tänkande sammanlänkat med förändringen (Normann & Ramirez 1994). En bra planering kräver enligt Bolling (1996) hänsynstagande för vad som kan komma att hända – en form av prognostisering. Det som är relevant i sammanhanget är därför om man förlitar sig på en bra eller dålig prognos, för även om en prognos reellt aldrig helt stämmer överens med utfallet, är det viktiga enligt

författaren att ändra en persons tro om vad som kan komma att hända, för att sedan kunna influera personens tänkande och därmed planering. Mintzberg (1994) anser emellertid att resonemanget om att planering har att göra med ett framtidsstänkande är felaktigt, eftersom vad som avses med framtid ligger alldeles för långt fram. Han menar att det endast går att planera några minuter i förväg. Planering förväntas enligt Mintzberg (1994) se till det långa perspektivet, men den behöver inte stämma överens med verkligheten för det. En långsiktig planering är vad den är, men den behöver inte stämma överens med vad som händer.

Jacobsen och Thorsvik (2002) är av åsikten att orsaken till att de flesta av oss kopplar samman förändring i organisationer med planering, är därför vi har en förkärlek till att kontrollera den miljö vi befinner oss i. Det är ofta i ledningen som planeringen sköts, eftersom det är de som sitter på beslutsmakten och anses vara de som styr skutan. Efter att ha utfört en noggrann planering, vilken involverar externa och interna förhållanden, kunder och leverantörer, drar ledningen upp en strategi för att sedan anpassa strukturen efter den valda strategin. Även Mintzberg (1994) resonerar likt Jacobsen och Thorsvik då han menar på att planering kan ha att göra med en sorts besatthet av kontroll och styrning av organisationen från ledningens sida. Planering kan därför vara frukten av att företagsledare har en önskan om att kunna styra och därmed planera framtiden.

En annan aspekt av strategifrågan tar Eden och Ackermann (1998) upp då de menar på att strategisk planering i de flesta företag tenderar att betraktas som den ”årliga regndansen” mot vilken det sällan argumenteras. Det är allmänt vedertaget att ett företag måste ha en strategi. Dock utvecklas mötena till att istället handla om den årliga budgeten med resultatet av en fokusering på kortsiktiga ämnen som inte har med den strategiska planeringen att göra. Däremot finns det exempel där en sådan trend har vänts till det positiva, varav ett av dem är Shell som relativt snabbt introducerade begreppet strategisk planering i sin organisation (De Geus 1999). Det sades att företaget skulle planera strategiskt första halvåret, eftersom de redan hade en planeringscykel som under det andra halvåret handlade om kapitalbudgetar. Den enda restriktion som den tillsatta arbetsgruppen erhöll gällande den strategiska planeringen, var att idéer var viktigare än siffror.

Företag som är långlivade har onekligen klarat av att anpassa sig efter rådande förhållanden i den affärsmiljö de verkar i. De utvecklas i goda tider, medan de lyckas dra åt svångremmen och överleva i sämre tider (De Geus 1999). Orsaken till att en del lyckas med detta härleder författaren De Geus till ledningens möjlighet till institutionellt lärande, varför de på Shell snarare ansåg att planering handlade om att snabba på lärandeprocessen än att göra planer. Författaren påpekar att en viktig faktor för att kunna skapa lärandeprocesser, är att lära de personer som har makten att agera. Syftet med att skapa en effektiv planering är inte att göra planer, utan att påverka de mentala modeller som beslutstagare har i sina huvuden.

Således är det relevant för folk i ledningsgruppen att observera vad som händer på marknaden och att agera rätt på den information som de får. Lärande får med ens en grundläggande betydelse, eftersom det är just vad som krävs av ledningsgruppen för att de ska kunna agera rätt (De Geus 1999). Källström (1995) lyfter fram svenska företagsledares åsikter i boken *I spetsen för sin flock* där det visar sig att de i allmänhet uttrycker sig negativt om planering, vilket enligt författaren framstår som naturligt mot bakgrunden av såväl den turbulenta miljön som karaktären hos den svenska ledarstilen.

Den bild som de svenska ledarna ger av sitt användande av planer är att de är av väldigt övergripande karaktär. Häri menar de att budgeten inte inryms då det inte anses vara ett viktigt verktyg för det övergripande ledarskapet. Flera av ledarna menar att planeringen kan verka hämmande och vissa medger även att planer kan användas som ursäkt för att man i vissa fall inte agerar. En ledare uttrycker det som så att ledarskap kan vara att snubbla över problemen och lösa dem efterhand – ett resonemang inte helt olikt den evolutionistiska skolans. De intervjuade ledarna förespråkar flexibilitet framför planering – detta gör de av orsaken att de anser att planer skapar en stelare organisation som inte förmår att ta till vara på möjligheter som ej inrymts i planerna.

Planeringshorisont

Whittington (2002) återger en grundläggande skillnad mellan den klassiska och den evolutionistiska skolan i form av planeringshorisontens karaktär. Den förstnämnda manar till en långtgående planeringshorisont, medan den senare menar att en sådan är gagnlös eftersom det intressanta är uppgiften att överleva från dag till dag. Det klassiska perspektivet är således det bästa i mogna, stabila och relativt förutsägbara miljöer (ibid). Processualisterna menar emellertid till skillnad från de andra två skolorna att det går att släpa efter i anpassningen, att det rentav kan vara fördelaktigt att inte kasta sig in i ändlösa förändringar eftersom marknaden inte anses ha makten att förära eller förkasta strategier.

I strävan efter att sätta rätt lön på anställda under 50-talet, försökte dåtida forskare komma fram till ett objektiva mått på själva storleken av en befattning (Enhancer 2003). Den faktor som kom att skilja olika befattningar åt var just planeringshorisonten – d.v.s. att en person med en längre planeringshorisont borde ha en högre position och vice versa. Det visade sig också att för om en person skall uppfattas som chef, skall vederbörande ha ett längre tidsperspektiv än de underlydande. I nedanstående tabell visas de erforderliga planeringshorisonter för olika befattningar som forskningen mynnade ut i (Enhancer 2003).

EXEMPEL PÅ BEFATTNING	PLAN. HORISONT
KONCERNCHEF I STÖRRE INT. BOLAG	20-50 ÅR
VD I STORT BOLAG	10-20 ÅR
VD I MINDRE BÖRSBOLAG	5-10 ÅR
CHEF FÖR FLERA ENHETER	2-5 ÅR
CHEF TILL CHEFER	1-2 ÅR
CHEF TILL UTFÖRARE	3-12 MÅN
UTFÖRANDE ROLLER	1 DAG-3 MÅN

Figur 2 - Planeringshorisont (Enhancer 2003), fritt efter

Det var ur bland annat dessa forskningsresultat som Elliot Jaques sedermera under 1960-talet kom att formulera sina teorier om att människans naturliga sätt att organisera sig beror på olikheter i de anställdas enskilda förmåga att hantera komplexitet och därmed planeringshorisonter – att organisatoriska roller kan mätas kvantitativt mot tidshorisont. I hans senare bok *Requisite organization* från 1996 betonar han relevansen av att ha rätt personer på rätt nivå och med rätt arbetsuppgifter. Författaren gör ett antal påståenden vilka leder fram till teorin att en organisation bör utnyttja sina anställdas kapacitet till fullo. Påståendena handlar bl.a. om att en människas möjlighet att värdera

tidshorisonter utvecklas i takt med såväl arbetserfarenhet som personlig erfarenhet och att det finns en grundläggande skillnad mellan människor, vilket Jaques symboliserar med att konstatera att inte alla är födda till att kunna bli president. Förutsättningarna för en nyanställd att hantera komplexitet mentalt sett kommer att sätta sin prägel på vederbörandes utveckling på den posten. Att kunna hantera komplexitet och mentalt tänka i tidshorisonter baseras således på ålder, vilken befattning personen haft tidigare samt den personliga utveckling som personen i fråga haft.

Jaques (1996) finner det vara svårt att veta på förhand om ifall en viss person kommer att lämna sin nuvarande utvecklingskurva för att avancera uppåt och få en annan möjlighet till att hantera komplexitet och tidshorisonter. Det har visat sig att ordinär utbildning inte påverkar ett sådant val, utan det har snarare med att göra att personer försöker matcha sin egen kompetens och sina egna möjligheter med en viss tjänst.

3.2.2 Att ta hänsyn till vid planering

Alarik (1984) är av åsikten att företagsledningen styr företaget genom att utarbeta strategier, fatta beslut och att ansvara för att dessa beslut verkställs. Emellertid kan företag inte styras i vilken riktning som helst utan det strategiska handlingsutrymmet för ledningen begränsas av ett antal yttre faktorer såsom konkurrens, lagar, efterfrågan, råvarupriser etc. Även företagets struktur och ej outtömliga resurs sägs i detta sammanhang vara viktigt.

Det som i någon mening kan sägas karaktärisera en förändring är att det råder en situation som präglas av osäkra faktorer. Förhållandena för företagande och olika branscher har under de senaste åren i hög grad påverkats av det rådande världsläget och den sviktande konjunkturen. Samuelson försöker i sin rapport *The effects of increasing turbulence on organizational control – some reflections* (1999) gå till grunden med vad som kan vara osäkerhetsfaktorer vid beslutsfattande och vilken påverkan de faktiskt kan ha. Han menar på att osäkerheten i hög grad påverkas av utseendet på produkt- och faktormarknaderna, elasticitet i efterfrågan, lön, pris, räntor o.s.v. Kännetecknande för ett osäkerhetsmoment är i regel att deras direkta värde inte kan approximeras en period i förväg. Olika typer av varor och marknadsförhållanden gör att t.ex. efterfrågenivåerna aldrig med säkerhet kan kalkyleras fram på förhand. Likaså kännetecknas olika marknader av olika grad av såväl mognad som turbulens.

I sin rapport tar Samuelson upp en studie vid namn som han själv varit medförfattare till, *Ekonomistyrning i svenska börsbolag* (1997), där företag tillfrågats hur de rangordnade olika osäkerhetsfaktorer utifrån hur svåra de var att uppskatta ett år i förväg. Vid sidan av förändring i lagstiftning och förordningar så såg företagen efterfrågan som det mest svåra att beräkna i förväg.

3.2.3 Strategiskt förhållningssätt till förändring

En strategi ger oftast effekter i antingen företagets organisation eller dess relationer med omgivningen (Eden & Ackermann 1998). Det är därför befogat att resonera kring huruvida det strategiska tänkandet i en organisation tenderar att skapa nya förändringar eller avser vara anpassande efter dem. Normann och Ramirez (1994) förmedlar i någon mening sin inställning gentemot förändring, när de påpekar det faktum att ny teknologi, global konkurrens och förändrade marknader medfört nya möjligheter att vinna terräng, utan att ens nämna hot. Förändringarna bidrar till nya strategiska möjligheter att utveckla såväl befintliga som nya kundrelationer och kompetenser. Det är emellertid ett

faktum att företag som inte fyller kraven för att överleva, kan komma att – med författarnas egna ord – bli omdefinierade och kanske till och med försvinna. Det gäller alltså att omkonfigurera eller att bli omkonfigurerad.

Jacobsen och Thorsvik (2002) tar i sin bok *Hur moderna organisationer fungerar* upp ett avsnitt om förändring, eftersom de menar på att sannolikheten att en organisation behåller sin form under hela sin existens är liten. Förändringen i sig innebär oftast ett nytänkande även om de betonar att en förändring inte alltid behöver vara en ny sådan. Det kan handla om förändring av uppgift, teknik, mål eller strategi, men även av struktur eller en företagskultur.

Författarna väljer att dela in de olika förändringarna i fyra dimensioner, där en av dem hänförs till hur omfattande förändringen är – revolution kontra evolution. Med revolution avses en strategisk förändring som är radikal och därmed inträffar på kort tid. Evolution är en inkrementell förändring som äger rum genom många små förändringar under en längre tid. En annan dimension kopplas till förväntningar och benämns proaktiv eller reaktiv. En förändring som är byggd på förväntningar kallas proaktiv, vilket betyder att man försöker ändra i organisationen innan omvärlden förändras, medan en reaktiv förändring innebär att företaget svarar på yttre händelser som redan ägt rum (Jacobsen & Thorsvik 2002). Den tredje dimensionen av förändring anser författarna vara innehållet, d.v.s. om den är strukturell eller kulturell. Med en strukturell förändring avses förändring av exempelvis specialisering, styrning, arbetsfördelning – med andra ord områden av mer formell karaktär. Kulturell förändring handlar mer om förändring av attityder, åsikter och värderingar av organisationens anställda – det informella. Dimension fyra delas in i om förändringen är planerad eller oplanerad, där den förstnämnda bygger på lärande och därigenom en anpassning av organisationen efter rådande förhållanden. Den sistnämnde handlar om det naturliga urvalet, d.v.s. att förändringen sker genom en naturlig evolution istället för att den är planerad. Det kan vara en förändring som växer fram, eller en förändring som hänförs till företagets livscykel.

Strategi anses bland en del författare handla om att effektivt svara på sådana förändringar i omgivningen, ett påstående som ifrågasätts av andra (Eden & Ackermann 1998). Diskussionen angående huruvida ett företag bör reagera eller agera inför framtiden ligger därför nära medan Ackoff (se Eden & Ackermann 1998) förkastar de två och framhäver istället interaktion. Eden och Ackermann står för tankar om att förkasta prognoser och istället försöka skapa sin framtid och de menar att framtiden är något att interagera med och skapa, snarare än att det är något man ska passivt acceptera.

Lindgren och Bandhold (2003) är av uppfattningen att det finns skillnader i det strategiska agerandet som kan härledas till den grad av osäkerhet som råder. Ett strategiskt agerande avser antingen att bevara företagets möjlighet att kunna konkurrera för stunden – att hantera de förändringar de utsätts för, eller att influera den framtida marknadsarenan för att i framtiden kunna vara i främsta ledet. Det förstnämnda agerandet kallar Lindgren och Bandhold för reaktiv, medan det andra benämns såsom formande. Dock bör svårigheterna med att påverka och forma framtidens komplexa marknadssituation lyftas fram och beaktas. Vad som emellertid går att göra, är att intervensera i form av att introducera olika brus, som Lindgren och Bandhold uttrycker

det. Exempel på brus kan vara ny information, nya produkter, nya standarder eller rentav nya strategier.

Rendahl (1995) menar på att ett företag faktiskt kan planera och utveckla en organisatorisk beredskap som ett led för att kunna förnya och förändra sin verksamhet. Detta kan ske på två olika vis, dels genom att öka den inre effektiviteten och dels genom att förbättra den yttre effektiviteten. Alarik (1984) klargör att företag som använder sina resurser på rätt sätt sägs ha en hög inre effektivitet. Det är emellertid inte alltid det lättaste att få fram dessa resurser. Särskilt viktiga blir då leverantörerna som är de som bistår företaget med de så viktiga resurserna. Alarik menar vidare att företag som lyckas uppfylla de krav som omgivningen ställer på dem har en hög yttre effektivitet. Då ett företag väl balanserar kraven från omgivningen på ett lämpligt sätt och lyckas uppfylla dessa krav relativt väl, då lyckas företaget uppnå en hög yttre effektivitet och kan på så sätt försäkra sig fortsatt leverans av de kritiska resurser som är elementära för företagets fortlevnad.

Hur klarar sig då företag med att ha en form av strategisk planering samtidigt som de måste bevara möjligheterna att anpassa sig efter rådande marknadsförhållande? Det är en fråga som bland annat Lindgren och Bandhold ställer sig, där de konstaterar:

Managers now face the task of creating a balance between the stability necessary to allow development of strategic planning and decision processes and instability that allows continuous change and adaption to a dynamic environment. (2003, s. 13)

Är då en del företag mer strategiskt flexibla än andra och i så fall varför? I sitt sökande efter svar går Lindgren och Bandhold (2003) genom litteratur om strategi som kan härledas till snabba och komplexa omvärldsförhållanden samtidigt som de relaterade det till aktuella företagsprestationer. De fann bevis för att företag som anammade strategisk planering hade en högre strategisk flexibilitet, samt att de företag som hade en proaktiv experimentell strategi även de hade en högre strategisk flexibilitet. Lindgren och Bandhold kom också till slutsatsen att strategisk flexibilitet förklarar 60-70 % av prestationsskillnader mellan företag, medan ungefär 20-40 % av skillnaderna förklaras av finansiell prestation.

Hamel och Prahalad (1999) menar vidare att ett företag som visar sig passiva kommer att kunna se sin struktur, sitt värde och även samlad kunskap att bli alltmer förlegat gentemot omvärldsförhållandena. En sådan skillnad mellan den rådande verkligheten och företagets utseende ger anledning till organisationsförändring/förändringsarbete. Förändringsarbete i denna mening kan bl.a. innebära bantning av organisationen, personalnedskärning, omstrukturering av processerna och att företaget ser över sin portfölj. När det inte längre går att bortse från att man inte klarar av att hävda sig tillräckligt konkurrensmässigt plockar de flesta ledarna upp en kniv och påbörjar det smärtsamma arbetet med att omstrukturera verksamheten. Målet är då att skära bort sådant som är överflödigt och amputera bort underpresterande verksamheter.

Redan under mitten av 1990-talet kunde man skönja spår av att personalminskning som fenomen hade blivit alltmer populärt bland företag. Detta i sig var inte bara ett regionalt fenomen utan även något som gått se vara alltmer florerande på det internationella planet. Saken är den att personalminskningarna inte var enskilt förekommande åtgärder, utan snarare planerade åtgärder i större omstruktureringsprogram. Røkenes (se Røvik

2000) menar att nedbantning har blivit något av en institutionaliserad standard, något som nittioalets chefer tenderar att ta till.

3.2.4 Scenarioplanering

I samband med strategi, planering och framtidsaspekten förekommer det ett verktyg som kallas scenarioplanering, vilket enligt Lindgren och Bandhold (2003) är ett effektivt verktyg för strategisk planering under osäkra förhållanden. Det hjälper även företaget att modifiera strategin, dra upp planer för det oväntade, samt att hålla ett öga i rätt riktning och på rätt saker. Men det är inte enbart ett planeringsverktyg, utan även enligt författarna ett effektivt inlärningsverktyg. Lindgren och Bandhold resonerar som så:

This leads to the conclusion that, particularly in uncertain times, there is a need for higher level of strategic thinking that integrates the uncertainty-based futures thinking (scenarios) and more traditional strategic planning methods in order to cope with challenging business environments, and to be able to exploit the opportunities created. (2003, s. 27)

Eden och Ackermann (1998) ställer sig positiv till scenarioplaneringens förtjänster och även Mintzberg knyter sitt resonemang med planering och strategi till scenarioplanering och uttrycker sig enligt följande:

Scenario planning is future planning in an era when traditional strategic planning is obsolete. (se Lindgren och Bandhold 2003, s. 25)

Scenarioplanering härleds oftast till Herman Kahns tankegångar på 50-talet som resulterade i en teknik vid namn "future-now-thinking" (Lindgren & Bandhold 2003). Han tog också fram begreppet scenario när han var med och utvecklade en militär strategi för den amerikanska staten. Under 70-talet hade scenariotänkandet spridit sig och fått företag som Royal Dutch/Shell att använda sig av det som en del i sitt strategiska resonemang, vilket i någon mening var början till en närmare sammanlänkning av de båda begreppen strategi och scenarioplanering. De första tankegångarna kring scenarioplanering syftade således till att skapa ett antal scenarios, där företaget sedan valde det mest troliga av dem (van der Heijden 1996). Då det efterhand uppdagades att det förelåg svårigheter i att välja ett visst framtidsscenario, kom den numera moderna scenarioplaneringen istället att syfta till att öka flexibiliteten hos företag, snarare än att förutspå framtiden.

Van der Heijden (1996) knyter scenarioplanering till de olika strategiskolorna när han menar på att företagsledningen tänker ut strategierna likt den klassiska skolans teori, att strategierna växer fram och att många har inflytande likt vad den evolutionära skolan påstår och att företaget blir en lärande organisation eftersom den stimulerar till strategiska samtal, likt vad den processualistiska skolan hävdar.

Företagsledare tenderar själva att föredra den rationella strategiskolan, främst kanske eftersom den sätter dem själva i förarsätet. Att det är ledningen som bör utarbeta och fastställa strategierna är ju de facto vad den rationella skolan hävdar. Den evolutionära skolan menar på att strategierna växer fram evolutionärt och då kanske inte enbart på ledningsnivå. De menar på att det är onödigt att planera strategiskt eftersom det aldrig blir som man tänkt sig, vilket är en tanke de flesta företagsledare inte föredrar. Processkolan, menar van der Heijden (1996), står mitt emellan de två första, eftersom

den inte riktigt håller med om ledningens möjlighet till rationella beslut, men ändå menar på att de kan påverka den strategiska utvecklingen genom lärande.

Trots att Porter anses tillhöra den klassiska skolan när det kommer till strategidefinition och därmed anses ha en övertro till den varaktiga strategin, uttrycker han en insikt om den föränderliga omvärld som finns därute i boken *Competitive advantage*. Han tar upp begreppet scenarios som ett planeringsverktyg och ger följande definition:

An internally consistent view of what the future might turn out to be – not a forecast, but one possible future outcome. (1985, s. 446)

Genom att ett företag konstruerar olika scenarios, kan de systematiskt undersöka och testa möjligheterna och hoten mot deras strategi. Porter uttrycker emellertid en vanligt förekommande företeelse bland företag som använder sig av scenarioplanering, nämligen att de tenderar att få svårigheter att översätta scenarios till en konkurrensstrategi. Varje scenario leder till en viss strategi, men att bygga upp en strategi på ett scenario är för riskfyllt och att bygga upp en strategi på alla scenarios är för dyrt (Porter 1985). Ett företag måste göra viktiga trade-offs eftersom Porter menar på att risken för att hamna ”stuck in the middle” är stor – ett uttryck han frekvent använder sig av.

Gällande rekommenderad tidshorisont för scenarioplanering är Eden och Ackermann (1998) tveksamma och menar på att det inte går att generalisera. Dock är det viktigt att bestämma tidshorisonten, men att göra så beroende på hur framtiden ser ut vilket kan identifieras med hjälp av olika scenarios. När ett scenario blir alltför vid, bör ledningen stanna upp för att försöka skapa en så effektiv strategi som möjligt. Tidshorisont vid scenarioplanering bör enligt Lindgren och Bandhold (2003) vara kort nog för att kunna skapa troliga scenarios, men lång nog för att kunna förutse att viktiga förändringar med effekter på marknaden kan inträffa.

3.3 Företagens maktforum

Den verkställande direktören som sådan har en stor påverkan på besluten i organisationen och därmed strategierna, men han är inte ensam beslutsfattare och har inte hur fria tyglar som helst att röra sig med, ty det finns ytterligare två maktforum som står över honom i hierarkin och som har stor påverkan på verksamheten, nämligen ägarna och styrelsen. Brodin *et al* (2000) illustrerar detta maktförhållande på följande sätt. Det finns såväl indirekta som direkta ägare, vilka formulerar krav för den verksamhet de satsat kapital i och de genomför även vissa uppföljningar och analyser för att se hur investeringen avkastar sig. Ägarna tillsätter en styrelse vars primära uppgift är att försöka tillgodose aktieägarnas intressen. Styrelsens uppgift är även att såväl tillsätta som avsätta VD, den som Brodin *et al* beskriver som ”nyckelpersonen för företagets ledning”, varunder det ofta finns ett antal andra enhetsledningar och ett antal anställda. Vidare menar Brodin *et al* att det i denna hierarkikedja återfinns en rad olika krav, förväntningar och anspråk vad gäller verksamheten och inte minst de ekonomiska utfallen.

Det är idag av särskild vikt att ha en klar rollfördelning i organisationen mellan de tre fundamentala funktionerna för den övergripande styrningen. I samhället växer det fram ett högre tryck mot dessa tre maktforum att vara alltmer aktiva i sitt agerande varför denna rollfördelning blir allt viktigare (Brodin *et al* 2000). Eftersom samtliga dessa tre

maktforum har antingen en implicit eller explicit påverkan på företagets verksamhetsövergripande strategier kommer dessa att behandlas i följande avsnitt.

3.3.1 Ägare

Brodin *et al* (2000) beskriver idag en verklighet som karaktäriseras av en situation där aktieägarvärde och aktieägarstyrning får allt större landvinningar, ett scenario som få hade räknat med så sent som för ett decennium sedan. Ägarrollen har hamnat på diskussionsagendan i en utsträckning som aldrig förr, men Brodin *et al* försöker med sin bok *Koncernchefen och ägarna* från år 2000 nyansera debatten och även förflytta blicken mot koncernchefens roll.

Författarna menar att ägarsituationen idag ser annorlunda ut och att det ökade indirekta ägandet till stor del bidragit till denna förändring. Renodlade kapitalförvaltare har kommit att bli allt fler och deras uppgift har kommit att bestå i att tjäna olika direkta ägares intressen (t.ex. enskilda personers, privatpersoners, företagsägares, familjers etc.). Aktiehandeln kännetecknas av att den blivit mycket mer aktiv – inom loppet av ett decennium har den genomsnittliga innehavstiden för en aktie minskat från sju till ett år. En generell trend är att många nya sorters professioner vuxit fram där ett översiktligt utanförperspektiv börjat stå i fokus. De finansiella värdena har blivit det centrala och utifrån detta utanförperspektiv blir företaget föremål för analys och åtgärder vidtas utifrån dessa grunder. Långsiktighet i affärer börjar alltmer bortprioriteras till förmån för omstruktureringsåtgärder som syftar till att synliggöra dolda värden såsom företagsdelningar, men även ägarskiftet har kommit att bli en alltmer anammad trend.

Brodin *et al* väljer att skilja mellan två olika ägarroller, den allokerande och den verksamhetsutvecklande. Den allokerande ägarrollens huvudsakliga inriktning är att investera i och att sälja av företag och aktier. Viktiga element här är att ta fram dolda värden och genomföra omsorgsfulla analyser av vilka verksamheter kapitalet ska investeras i. Den verksamhetsutvecklande ägarrollen är snarare mer fokuserad på att ingå långsiktiga relationer och att aktivt vara med i utvecklingsarbetet i ett företag. (Brodin *et al* 2000).

Koncerncheferna som Brodin *et al* varit i samspråk med pläderar för det relevanta av att bibehålla långsiktigheten i ägandet. Detta är en nödvändighet för att kunna bygga upp hållbara strukturer och processer som är av värde för ägare, kunder, anställda och samhället som helhet. Härvidlag kan renodling av och/eller avstyckning av verksamheter ha en förödande roll. Vidare menar de att långsiktighet är av särskild vikt i kapital- eller forskningsintensiva verksamheter. Så som Brodin *et al* uttrycker det; "...och vem företräder perspektiv över fem år? Staten? Kanske. Släkter? Rätt ofta. Institutioner? Aldrig." (Brodin *et al* 2000, s. 33)

Det är inte bara subjektiva författare från näringsliv och akademiska världen som vill ha med ett ord i laget om hur ägarnas påverkan ska se ut, utan även lagstiftarna vill göra sina röster hörda. 1995 lade aktiebolagskommittén fram ett delbetänkande med titel *Aktiebolagets organisation* (SOU 1995:44) och i början av 2001 lade kommittén fram slutbetänkandet *En ny aktiebolagslag* (SOU 2001:1). Det delbetänkande som lades fram 1995 förespråkar en aktiebolagslag som bör främja snabba anpassningar av företags verksamhet och organisation som ett svar på ändrade omvärldsförutsättningar (SOU 1995:44). Aktiebolagskommittén tar ägarnas parti för att värna om deras yttersta beslutanderätt och framhäver därför importansen av en aktiv ägarfunktion. Av detta

förslag att döma kan man konstatera att det inte bara är en allmänt temporär trend i samhället att ägarnas roll blir allt viktigare utan även lagstiftarna tar som synes deras parti för att värna om deras beslutanderätt.

3.3.2 Styrelse

1996 publicerades boken *God styrelsesed* författad av en handfull namnkunniga näringslivs- och akademiska profiler (Hägg et al 1996). Utgångspunkten i verket var större marknadsnoterade bolag och fokus låg vid vilken roll som styrelsen ska ha i företaget och vilket ansvar de ska besitta. Det budskap författarna vill föra fram är behovet av en god styrelsesed, där en samlad praxis och erfarenhet presenteras och rekommenderas att följas. De klandrade inte det svenska regelsystemets utseende vid tidpunkten boken författades utan ansåg tvärtom att den hade ett syfte att uppfylla som ramlagstiftning snarare än som detaljreglerande, dock var de av uppfattningen att de olika bolagsorganens ansvar skulle kunna definieras bättre medelst lagstiftning (Hägg et al 1996). I redovisningen finns en motsvarighet till god styrelsesed i form av god redovisningssed. Emellertid skiljer de två sig väsentligen ifrån varandra då redovisningsseden betonar vikten av jämförbarhet medan grundtanken med styrelseseden snarare är att utveckla en god praxis för styrelsearbete. Styrelseakademien (2002) har gått steget längre och har lagt fram en vägledning till god styrelsesed.

Hägg *et al* (1996) menar att fokus i styrelsearbetet inte enbart skall läggas på sedvanliga finansiella tal och resultat, utan att ögonen även måste riktas mot den föränderliga omvärlden. Styrelsearbete skall utövas på lång sikt och skiljelinjen mellan VD och styrelse bör vara tydlig. De anser även att styrelsens kontrollfunktion bör väga tyngre än tidigare och att man skall sträva efter att erhålla en mycket god insyn i verksamheten. VD:n bör enligt dem vara den som driver företagets utveckling och spelrum för dennes utvecklingsambitioner är det upp till styrelsen att tillgodose (Hägg et al 1996). Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment (2002) delar i mångt och mycket de åsikter Hägg *et al* för fram och är av uppfattningen att det på det hela taget diskuteras strategiska frågor i styrelserummet i alltför låg utsträckning, där historik och ekonomisk uppföljning fortfarande spelar en för stor roll. En anledning sägs vara att tiden är alltför ringa och resurserna för få för att ägna alltför mycket ansträngningar åt att behandla strategier i styrelsen. Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment menar att det med största sannolikhet finns möjlighet att förbättra styrelsearbetet och då genom ökad kunskap och att allt mer tid ägnas åt strategiska frågor. Även Styrelseakademien (2002) är av uppfattningen att styrelsen bör *ha en strategiskt styrande roll*, vilket framgår av deras tidigare nämnda vägledning till god styrelsesed.

Den roll som en styrelse har i strategiarbetet menar Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment (2002) har att göra med företagets storlek, hur styrelsen är vald samt var företaget befinner sig i sin utveckling. I normalfallet ska styrelsens huvuduppgift vara att se till att det överhuvudtaget bedrivs ett strategiarbete i organisationen och det är sedan upp till ledningen att bedriva detta arbete. Styrelsen har emellertid som uppgift att stipulera ramar och sätta upp ambitionsnivån, vilken kan formuleras i termer av tillväxt, marknadsandelar, vinst, lönsamhet etc. samt i viss mån visa på hur dessa mål skall kunna uppnås.

Styrelsen har även en roll som godkännande organ i den mening att de godkänner strategiska förslag och åtgärder som företagsledningen presenterar för dem, ofta rör sig detta om investeringsfrågor som i regel kräver styrelsebeslut. En kritisk faktor är att

företagsledningen presenterar strategierna i ett kontext som underlättar för styrelsen att överblicka hela sammanhanget och inte bara fatta beslut kring delar av helheten. Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment (2002) är vidare av uppfattningen att styrelsen måste vara aktiva och följa och kontrollera den löpande driften av företaget men att de huvudsakliga ansträngningarna skall riktas mot framtidsfrågor för företaget.

Källström (1995) försöker illustrera varför styrelsen inte har samma förutsättningar för att kunna formulera en strategi som företagsledning och VD. Han menar att en styrelseledamot som inte själv varit företagsledare inte kan veta allt om företaget. Därför är det svårt för styrelsemedlemmar att själva lägga fram motförslag till den av verkställande direktören föreslagna strategin. Alternativen som styrelsen har är att godkänna förslaget eller mer radikalt – avsätta den verkställande direktören. Den kunskap den verkställande direktören besitter ger honom ett övertag gentemot styrelsen och betyder egentligen mer än hans lagstadgade makt.

3.3.3 Verkställande direktör

Sett ur ett historiskt perspektiv har den svenska VD-positionen i efter andra världskriget stått förhållandevis stark i relation till styrelsen och ägarna (Brodin et al 2000). Företagsledarna har traditionellt sett kunnat veta företagets ägarstruktur, något som avsevärt försvåras under det ökade institutionella och anonyma ägandet. Verksamma företagsledare menar att VD-rollen inte direkt håller på att försvagas utan är snarare av uppfattningen att mer aktiva ägare, resulterar i en mer aktiv styrelse som i sista led resulterar i en alltmer aktiv VD. De tidsmässiga restriktionerna blir starkare samtidigt som ramarna för verksamheten blir allt snävare. Ytterligare en dimension till att VD-rollen förändras är de i många fall fördelaktiga incitamentprogram som införs från ägarhåll, i och med att de ser ett intresse i att stimulera en VD som arbetar i en riktning som förespråkas av ägarna. Genom optionsprogram kan den verkställande direktören själv bli/utgöra en stor ägare och således kan det med andra ord finnas ett intresse från hans sida att själv åstadkomma aktieägarvärde – att ett sådant perspektiv förespråkas på bekostnad av ett verksamhetsperspektiv.

Källström (1995) skriver att en verkställande direktör i enlighet med aktiebolagslagen till helt och fullt ensam leder företaget inom de av styrelsen stipulerade ramarna. Ingen enskild person ur styrelsen kan lägga sig i hur VD:n sköter företagets drift, ej heller en ordförande (med eller utan koncernchefstitel). Styrelsens makt ligger istället i sin kollektiva verkan där de gemensamt kan fatta avgörande beslut för företaget. En VD kan tillika fatta beslut även om samtliga andra chefer i företaget skulle vara emot honom i frågan.

Aktiebolagslagen ger på det hela taget den verkställande direktören en stark och särpräglad formell ställning – detta inte bara i relation gentemot organisationen utan även gentemot styrelse och ägare (Källström 1995). Ägarna kan inte lägga sig i den verkställande direktörens eller styrelsens löpande arbete, utan deras inflytande och bestämmanderätt kan bara utövas genom deras rösträtt på bolagsstämman. Likaså ligger styrelsens formella makt över VD:n i sin kollektiva gemenskap. Emellertid kan personlighet liksom kompetens spela stor roll för maktinflytande hos en enskild ägare eller styrelseledamot, eftersom en VD och även styrelseledamöter lyssnar och söker kompetenta ledamöters eller ägares råd i väsentliga frågor.

En VD är enligt Grünberg (2002) en högst central och viktig aktör inom ett företag. Rollen kan ses som speciell utifrån två olika synvinklar, dels genom att den verkställande direktören har en högst väsentlig roll för ett företags styrning och dels att positionen i sig är något som många individer strävar efter att nå. VD-positionen kan ses som en roll som skiljer sig från andra ur ytterligare ett perspektiv – titeln är starkt och nära förknippad med förtroende – det är ett förtroendeuppdrag. Detta skiljer sig från sedvanliga organisatoriska roller som enbart är indelade efter funktionell synpunkt, då denna roll ges ytterligare en dimension. Grünberg menar på att en VD i ett företag i regel ofta utsätts för höga prestationskrav och att tidsbrist ofta förekommer. Även trots det faktum att många verkställande direktörer blir tillfrågade om att sitta med i styrelsen så väljer flera av dem att ej göra så p.g.a. de tycker att de inte har tid för ett sådant åtagande eller att de vill fokusera på den verksamhet de är anställd för att driva.

4 Empiriskt tillvägagångssätt

I syfte att skapa en bild av hur vi rent praktiskt gått tillväga i undersökningen avser vi i följande kapitel att redogöra för den empiriska studiens tillvägagångssätt. Inledningsvis kommer vi att presentera förstudien samt syftet med denna för att sedan gå vidare med att visa hur vi genomfört enkätundersökningen. Här beskriver vi urvalsgrunderna för enkäten, utformningen av densamma och visar på hur distributionen skett. Avslutningsvis kommer vi att ta upp svarsfrekvensen för undersökningen samt redogöra för ramfel och bortfall relaterade till undersökningen.

4.1 Förstudien

Under den inledande kunskapsönderingen i uppsatsprocessen, och då det strukturella upplägget för den vidare studien väl började ta sin form, insåg vi behovet av att genomföra en förstudie med inslag av intervjuer. Redan innan uppsatsarbetet påbörjades hade vi inlett en genomgång av den teoretiska doktrinen i form av relevant litteratur inom strategi- och ledarskapsområdet. Här har såväl doktorsavhandlingar, forskningsrapporter, mer populärvetenskaplig konsultlitteratur, examensarbeten, artiklar m.m. varit föremål för granskning. Det framstod dock klart för oss att ett par intervjuer med företagsledare skulle vara berikande för vårt fortsatta arbete och i synnerhet för något av det mest centrala i vår studie – enkätutformningen. Efter denna insikt kontaktades två företagsledare verksamma inom storföretag i regionen, vilka båda ställde sig positiva till ett deltagande. Själva syftet med de två intervjuerna var att få uppslag till enkätfrågor och insikter (baserade på företagsledarnas erfarenhet) vi såg som omöjliga att själva erhålla enbart genom ett litteraturstudium. Ett gemensamt frågedokument utformades för de båda intervjuerna som ett led för att förvissa oss om att de båda intervjuerna skulle röra sig kring samma ämnen. Emellertid bestod inte dokumenten av konkreta frågor utan de var mer baserade på frågeteman som de båda direktörerna skulle kunna resonera fritt kring och ge sina olika tolkningar av baserat på olika erfarenhet och referensramar. Det använda frågedokumentet återfinns i bilaga 1.

Syftet med de båda företagsledarintervjuerna var således inte att generera ny kunskap från vår sida eller en produktion av konkreta utsagor som senare skulle bli föremål för analys. Snarare var de båda intervjuernas bidrag att skapa en insikt hos oss om vad för ämnen/frågor som skulle kunna vara av intresse att inkluderas i en enkätstudie och vidare undersökas i litteraturförkovran. De två företagsledarna var med om att så ett par frön till den färdiga enkäten samt följbrevet vilka i sin helhet kan beskådas i bilaga 2.

4.2 Huvudstudien

Att ge vår studie en regional anknytning såg vi som intressant av två anledningar – dels att detta skulle skapa förutsättningar för att kunna genomföra en totalundersökning och dels p.g.a. att det är i denna region vi med största sannolikhet kommer att vara yrkesverksamma i framtiden. Därför beslöt vi oss för att undersöka hur företag i Västra Götalands län ser på strategi. Det går ej heller att bortse från det faktum att sannolikheten för en ökad svarsfrekvens förmodligen skulle vara större vid en undersökning av företag i Västra Götaland jämfört med andra regioner. Denna implicita förmodan grundar vi på att Handelshögskolan i Göteborg är belägen i regionen och därmed är välkänd för många i länet samt att en del av respondenterna kan ha studerat vid samma skola där vi nu genomför vårt magisterexamensarbete.

Eftersom vi var intresserade av att se hur företagen såg på strategi och vilken inverkan ägare och styrelse har på strategierna, var den naturliga avgränsningen att rikta oss till verksamma aktiebolag i regionen. Som ett led för att försäkra oss om att ett aktivt strategiarbete skulle vara något förekommande i organisationen liksom att det skulle finnas en utvecklad ledningsgrupp och styrelse insåg vi att större företag skulle vara det mest lämpliga att undersöka. Vi vände oss då till teorin för att se till vilka generella klassificeringar vad gäller företags storlek och vilka grupperingskriterier som finns. Vi valde att ställa oss bakom den som presenteras i Prop/1977/78:40 (se Hjalmarsson & Pettersson 1999) där storföretag anses vara de som har mer än 200 anställda. Denna restriktion såg vi som lämplig eftersom aktiebolag av denna storlek med största sannolikhet torde ha en väl definierad ledningsgrupp liksom styrelse. Vi drog även paralleller till en studie genomförd vid Länsstyrelsen i Västra Götaland som undersökte kvinnorepresentationen i styrelser och VD-poster bland storföretagen i Västra Götaland. De hade även använt sig av samma urvalskriterier och undersökte således företag i Västra Götaland med mer än 200 anställda (2002:45).

Därefter var det dags att se ut någon representant (respondent) vid varje företag att kunna skicka en enkät till. Detta föll sig till slut naturligt. Som framgått av vår litteraturstudie är det den verkställande direktören som är bäst insatt i de övergripande strategiska frågeställningarna och är den som skall driva de strategiska frågorna på företaget. Dessutom har han en mycket god verksamhetsinsyn – något som vi också såg som relevant. Den sista restriktionen var att vi även valde att göra en övre begränsning av företagets storlek. Med tanke på respondentgruppen, verkställande direktörer, med späckade agendas, fann vi det föga sannolikt att de absoluta toppdirektörerna i regionen skulle ta sig tid att besvara vår enkät varför vi satte den övre restriktionen till 5000 anställda.

Med dessa urvalskriterier i beaktande vände vi oss till Affärsdatas databastjänst Företagsfakta. Affärsdata, som ligger inom Bonnierkoncernen och finns tillgänglig via Ekonomiska bibliotekets elektroniska resurser vid Handelshögskolan i Göteborg, har funnits sedan 1982 och databasen uppdateras frekvent med information rörande alla de drygt 550 000 företag som finns i deras register. I syfte att kontrollera uppgifternas aktualitet kontaktade vi Affärsdata för att försäkra oss om detta. Våra inmatningskriterier var således;

- Aktiva aktiebolag
- Belägna i Västra Götalands län
- Antal anställda mellan 200 och 5000 st.

Denna inmatning genererade 031124 en population på 167 st. företag. Utifrån detta skrev vi ut telemarketinglistor över samtliga företag vilka innehöll företagets adress, telefonnummer samt den verkställande direktörens namn. Med andra ord erhöll vi här tillräckligt med information för att kunna direktadressera våra enkäter till samtliga verkställande direktörer verksamma i de företag som ingick i totalpopulationen.

4.2.1 Enkätens utformning och distribution

Enkätens utformning

Då vår huvudstudie bygger på en enkätundersökning fann vi det väsentligt att i största möjliga utsträckning förmedla de intentioner och resonemang vi hade när vi utformade

enkäten rent grafiskt med tanke på ambitionen om att försöka presentera en transparent uppsats vi tidigare varit inne på.

Vid varje postenkät bör det bifogas ett följebrev – ett missivbrev – som förklarar syftet med undersökningen samt används för att förmedla viktig information till respondenten (Ejlertsson 1996). Vi såg även följebrevet som ett sätt att locka respondenten till att svara på enkäten – att försöka förmedla en känsla av att vederbörande skulle delta i något som möjligtvis skulle kunna vara honom själv till gagn. I slutet av enkäten gavs möjligheten för varje respondent att erhålla resultatet av undersökningen i form av en färdig uppsats ifall de angav sin e-mailadress.

Det var vår avsikt att varken låta följebrevet eller enkäten innehålla för mycket text, vilket i sådana fall skulle kunna leda till att intresset för att delta skulle svalna. Vi lät själva enkäten uppgå till två ark, men dock med text och frågor på varje sida. Vi fann det också viktigt att tidigt i följebrevet presentera vårt syfte med enkäten och därmed ge respondenten en känsla av vad de skulle komma att delta i för sorts undersökning. Då vi även delgav det faktum att undersökningen var en totalundersökning i Västra Götaland, antog vi att respondenterna inte skulle känna sig direkt utplockad utan som en del av en större population. Följebrevet avslutades med att poängtera innebörden av att respondenten skulle göra kompletterande anteckningar i de fall då svarsalternativen inte uppfattades som tillräckliga.

Gällande själva utformningen av enkätfrågorna återfinns det mängder med förslag i metodlitteraturen. Både Ejlertsson (1996) och Trost (1994) ägnar många sidor till att föredra, påpeka, understryka och förmedla vilken typ av frågor som skall och inte skall tas med. Vi såg det som fundamentalt att ha så korta och koncisa frågor som möjligt i syfte att i största möjliga mån reducera eventuella feltolkningar. Att frågorna var direkta och inte känsliga var även en förutsättning, samt att frågorna i de flesta fall skulle följas av fastställda kryssalternativ men med en möjlighet att svara utanför de givna alternativen. Vi har valt att särskilja frågorna från varandra genom att sätta linjer, men att inte göra så då en fråga skulle leda till en ny följdfråga. På så vis skulle enkäten bli mer lättöverskådlig för respondenten och därför förhoppningsvis inte kännas så kompakt.

Vi delade även in enkäten i olika områden, vilka vi titulerade Bakgrund respondent, Bakgrund företag och Strategi. En del författare kritiserar valet att inleda enkäten med bakgrundsfrågor och motiverar det med att de anses vara för tråkiga. Vi stämmer emellertid in med Trost (1994) när han menar på att respondenten förmodligen färgas av helhetsintrycket av enkätundersökningen och utifrån det tar sitt beslut gällande att svara eller ej – inte beroende på om han först får svara på frågor om sin bakgrund. Vi har även låtit enkäten bli synad av vår handledare som till vardags driver ett konsultbolag och då dagligen möter företag, varför han har kompetens angående hur frågorna kan komma att bemötas av respondenterna. Enkäten har även studerats och kommenterats av en verkställande direktör från ett annat konsultbolag, vars affärsinriktning ligger inom det område vi avser undersöka.

Distribution av enkäten

I denna tid av direktadresserade massutskick till företag med hjälp av etikettsystem och adresstryck direkt på kuvert, såg vi det som mer intresseväckande från den verkställande direktörens sida att erhålla ett handskrivet kuvert. Av den anledningen avstod vi från att

skriva ut färdigadresserade etiketter ur företagsfaktas register, trots att möjligheten gavs. Vidare så erhöll vi till låns från institutionens sida en stämpel för att stämpla varje ivägskickat C4-kuvert i syfte att visa respondenten varifrån försändelsen var skickad. För att underlätta för respondenten att svara (och på så sätt förhoppningsvis arbeta för högsta möjliga svarsfrekvens) bifogades med varje enkät ett redan adresserat och färdigfrankerat svarskuvert.

De stipulerade tidsramarna (vintern 2003/2004) var för att kunna genomföra en kvantitativ studie ej de bästa med tanke på det förarbete som krävs för att kunna utveckla en väl genomarbetad enkät och samtidigt hinna få reflektioner på denna. Dessutom är julen och förberedelserna inför denna en mycket hektisk tid för de flesta företag, vanligtvis en period med den årliga produktionstoppen, vilket medför att en enkät kanske inte är det som prioriteras. Därför såg vi det som viktigt att ha vissa marginaler, knappa sådana, för att enkäten skulle kunna "ligga ute" ett tag så att företagsledarna skulle kunna ta itu med den vid en ledig stund. Tre veckor såg vi som en gräns för hur länge enkäten skulle kunna tillåtas ligga ute, med hänsyn tagen till att kunna hinna sammanställa och analysera det insamlade materialet. Den 1 resp. 2 december skickade vi därför ut våra enkäter i två omgångar à 100 st. respektive 63 st. försändelser för att kunna få in dem före julleddigheten. Anledningen till att fyra stycken företag fallit bort från totalpopulationen åskådliggörs senare i avsnittet för ramfel.

Vi såg det ej som plausibelt att i förväg ringa och försöka förankra undersökningen hos respondenterna och fråga dem om de vill ställa upp, bl.a. beroende på att det är lättare att säga nej i förväg över telefon. Istället såg vi desto fler förtjänster med att ringa upp samtliga företag den dag de erhöll enkäten. Dels så såg vi det som viktigt att försäkra oss om att enkäten nått fram till rätt person och att den överhuvudtaget nått företaget och dels så torde risken vara mindre att erhålla ett avslag på luren om enkäten så att säga låg framför respondenten på skrivbordet – redo att fyllas i. Samtliga företag/respondenter gick ej att nå vid första påringningen varför vi kontinuerligt ringt upp de företag vi inte fått fatt på under denna tid för att försäkra oss om att så många enkäter som möjligt verkligen kommit fram. Här kom verkställande direktörens sekreterare att spela en viktig roll eftersom många av dem lovade att lämna enkäten vidare till företagsledaren i många av de fall han inte var anträffbar samt påpeka vikten av att den fylldes i.

Under processen skickades även ett antal nya enkäter ut till företag dit enkäten inte tidigare nått fram eller där den förkommit. Detta skedde på basis av individuella bedömningar för varje företag. Likaså skickades ett antal påminnelser ut till företag vi ej lyckats få kontakt med (bilaga 3) och vid slutdeadline – påminnelser och nya enkäter till så gott som samtliga företag som ej besvarat den först utsända.

4.2.2 Behandlingsmetod och sekretess

Först och främst vad gäller behandlingsmetoden måste det nämnas att samtliga insamlade uppgifter behandlats under full sekretess och att allt insamlat material förstörts (i form av de pappersenkäter som insamlats), vilket vi tidigare i metodkapitlet mer noggrant redogjort för. Den programvara som använts vid såväl inmatningen som den statistiska bearbetningen har varit Microsoft Excel. Här har vi kunnat köra fruktbara korsjämförelser och kunnat ta fram de diagram vi behövt för att visualisera intressanta fenomen i vår undersökning.

4.2.3 Svarsfrekvens och bortfall

Att det inte finns några patenterade lösningar för hur en studie uppnår ett så litet bortfall som möjligt var vi på det klara med redan innan vi företog oss undersökningen men vad vi var medvetna om var att det fanns en del åtgärder som kunde komma att bidra till en positiv utveckling. Nämda tillvägagångssätt som t.ex. att ringa upp respondenten samma dag som de erhållit enkäten och att färdigfrankera kuverten ser vi som ett par sådana åtgärder. Vi ämnar i detta avsnitt föra ett resonemang kring de bortfall vi stött på i vår enkätundersökning, men emellertid inleda med att diskutera svarsfrekvensen och de ramfel som uppstått eftersom de påverkar den totala undersökningspopulationen och därmed även bortfallsanalysen.

Svarsfrekvens

Efter att deadline passerats uppgick svarsfrekvensen för vår studie till 76 %. Som ett led för att få in ytterligare några svar skickades påminnelsebrev ut och även ett antal nya enkäter distribuerades, då det visade sig att några av dem förkommit. Resultatet av denna ansträngning medförde att svarsfrekvensen höjdes med 6,6 % för att hamna på den slutgiltiga siffran 82,6 %. Sett till vad som brukar vara rimliga nivåer att landa på vid denna typ av undersökningar menar Trost (1994) att svarsfrekvensen för enkätundersökningar ofta hamnar på mellan 50 % och 75 %. Mangione (1995) ger sig på en klassificering för just enkätundersökningar för vilka svarsfrekvenser som är att se som acceptabla.

SVARSFREKVENNS	KVALITET
MER ÄN 85 %	UTMÄRKT
70 TILL 85 %	BRA
60 TILL 70 %	GODKÄNT
50 TILL 60 %	KNAPPT GODKÄNT
MINDRE ÄN 50 %	EJ ACCEPTABELT

Figur 3 – Klassificering av svarsfrekvenser (Mangione 1995, s. 60-61)

För att sätta vår undersökning i ett annat ljus finner vi det även relevant att jämföra vår uppsats med liknande studier under dylika förhållanden för att se hur vår studie förhåller sig till dem vad gäller svarsfrekvens och svarsbortfall. En magisteruppsats som också är en kvantitativ totalundersökning, riktar sig mot företagsledare och i viss mån behandlar strategiarbete är Hjalmarssons och Petterssons *EMU-problematiken i små och medelstora företag* (1999). Förvisso riktar den sig till lite mindre företag (färre än 500 anställda) än vad vår gör, men det faktum att den riktar sig mot företagsledare gör den intressant ur vår synvinkel. De har likt oss skickat ut enkäterna utan förberedelse men emellertid inte följt upp varje enkätutskick med telefonsamtal. Vi tog lärdom av detta tillvägagångssätt men valde att gå ett steg längre och följa upp varje enkätutskick med ett telefonsamtal vilket även kan ha avspeglat sig i svarsfrekvensen. Till deras försvar bör dock sägas att antalet respondenter var större än i vår studie (269 st.) och att de åberopat att de personella resurserna varit en begränsande faktor.

Vid årsskiftet 2002/2003 lades två kvantitativa uppsatser i ekonomistyrning fram vid Företagsekonomiska Institutionen på Handelshögskolan i Göteborg. Barkstedt och Ronnesjö (2003) undersökte hur ekonomistyrningen ser ut i entreprenöriella organisationer, medan Andersson & Ericsson (2003) försökte ta reda på hur diffusionen

ser ut kring balanserat styrkort i kommunala organisationer. Det går överlag att skönja stora likheter med vår uppsats vad gäller upplägget i Ronnesjö & Barkstedts (2003) samt att även de vänder sig till företagsledare, dock med skillnad att de även erbjöd respondenten att svara elektroniskt liksom att de hade en mer omfattande enkät. Andersson & Ericssons (2003) svarsfrekvens ligger mer i linje med vår, dock har de inte riktigt samma målgrupp då de i huvudsak vänt sig till ekonomichefer i kommunala organisationer, erbjudit möjligheten att svara elektroniskt samt förankrat undersökningen hos respondenterna genom att i förväg ringa upp dem. Antalet respondenter var emellertid nästan lika stort, dock bör det tilläggas att det inte rörde sig om en totalundersökning som i vårt fall.

FÖRFATTARE	SVARSFREKVENNS
JÖNSSON & KARLSSON, 2004	82,6 %
BARKSTEDT & RONNESJÖ, 2003	31,7 %
ANDERSSON & ERICSSON, 2003	85,1 %
HJALMARSSON & PETTERSSON , 1999	50,6 %

Figur 4 – Svarsfrekvenser magisteruppsatser

4.2.4 Ramfel

Under den tid från det att vi skickade ut enkäterna tills dess att deadline passerades uppdagades det i undersökningen ett antal ramfel, till såväl vårt som vår svarsfrekvens förtret. Ramfel uppstår då antingen en del av den undersökta populationen eller en del av urvalet i efterhand visar sig att inte ingå i de uppställda avgränsningskriterierna. Orsaken till att ramfel uppstår, kan antingen vara ett systematiskt fel i avgränsningen eller att undersökningsobjektet har genomgått en förändring som inte registrerats. I följande tabell redovisas de tolv ramfel som förekommit i undersökningen.

RAMFEL	ANTAL
FÖR FÅ ANSTÄLLDA	3 ST
KONKURS	1 ST
BOLAGET EJ AKTIVT	2 ST
SAMMA VD FLERA BOLAG	2 ST
FÖRETAG EJ BELÄGET I V:A GÖTALAND	4 ST
TOTALT ANTAL RAMFEL	12 ST

Figur 5 – Redovisning av ramfel

Det bör tilläggas att den första databaskörningen resulterade i en totalpopulation på 167 enheter. Efter en besiktning av dessa enheter framgick att fyra stycken direkt föll ur ramen då de var situerade utanför regionen eller hade gemensam verkställande direktör. I samband med ramfel talas det vanligen om övertäckningsfel respektive undertäckningsfel (Dahmström 2000). Med undertäckning menas att det finns enheter som ingår i målpopulationen men som inte ingår i rampopulationen. Övertäckning däremot består i enheter som inkluderas i rampopulationen men ej i den avsedda målpopulationen. Undertäckning är svår att lokalisera och till fullo konstatera men den övertäckning vi konstaterat framgår av tabellen ovan. Således ströks de tolv uppdagade

ramfelen från ramen vilket resulterade att totalpopulationen till slut kom att uppgå till 155 st. enheter.

Förvisso skulle man kanske kunna ha begagnat sig av en annan databas, men detta är något som ligger utanför forskarens egna kontroll och något som återfinns i de flesta större undersökningar av denna typ – oavsett datakälla. Vid en jämförelse med tidigare nämnd studie genomförd av Länsstyrelsen i Västra Götaland (2002:45) framgick dock att lejonparten av företagen representerade där även ingått i vår undersökning. Dock så är det som vi flera gånger påpekat hittills ett turbulent företagsklimat idag där personalnedskärning är vanligt förekommande i många företag, vilket även resulterat i att ett antal företag landat utanför vår urvalsram – trots det faktum att vi kontrollerat uppgifternas aktualitet.

4.2.5 Bortfallsanalys

Både Ejlertsson (1996) och Patel och Davidsson (1994) talar om externt och internt bortfall och menar med det externa att respondenter av olika skäl valt att inte delta i undersökningen, men med det interna att enstaka frågor inte har besvarats i en för övrigt besvarad och inskickad enkät. Det inre bortfallet avser vi benämna som partiellt bortfall. I tabellen nedan redovisas de externa bortfall som förekommit samt även orsakerna till dem.

BORTFALL	ANTAL
VILL EJ DELTA	3
ENKÄT OMDIRIGERAD	1
LOVAT ATT SVARA PERSONLIGEN	5
INTE SKICKAT IN	6
INTE FÅTT TAG PÅ	12
TOTALT BORTFALL	27

Figur 6 – Redovisning av bortfall

Det partiella bortfallet som förekommit i form av uteblivande svar i enkäten, eller felaktigt angivna svar, har vi behandlat enligt följande. I de fall då respondenten fyllt i två svar i enkäten som motsvaras av ett annat svarsalternativ så har vi tagit oss friheten att själva hänföra de två angivna svaren till detta. Exempelvis gäller detta frågan om vilka i företaget som formulerar strategier där ett antal svarande kryssat i en ruta för företagsledning och en för styrelsen, men dessa två angivna svar skulle lika gärna kunna inrymmts i svarsalternativet ”i såväl styrelsen som företagsledningen”.

Tänkbara förklaringar till att det totala bortfallet uppgått till 27 enheter kan vara just det som vi även visste att undersökningen påbörjades att december är en hektiskt period för företag och att därför enkäten fått en lägre prioritet. Likaså kan vissa företagsledare eventuellt ha funnit ämnet vara av känslig natur och att de inte velat avslöja för andra företag i regionen hur de arbetar med strategier, trots det faktum att de garanterats anonymitet i undersökningen. Eftersom det så gott som dagligen i pressen omskrivs företag som genomfört personalnedskärning kanske de verkställande direktörerna inte heller varit villiga att avslöja information av sådan karaktär. Vi har klassificerat in bortfallen i ett antal olika kategorier. Tre respondenter angav skälet att de helt enkelt inte ville delta, i ett fall har enkäten omdirigerats inom företaget men ännu ej nått

tillbaka till oss. Fem personer har lovat att svara personligen via telefon men vid skrivande stund har ej heller de erhållits. Tolv respondenter/företag har vi inte lyckats få fatt i under kontorstid och vad gäller återstående sex har vi haft kontakt med företaget men inte med den avsedda respondenten.

5 Resultat och analys

I föreliggande kapitel ämnar vi analysera det material som vår undersökning kommit att resultera i. Analysdelen har en uppdelning i två större avsnitt där vi i det första kommer att presentera och reflektera kring resultatet av studien och där vi i det andra kommer att göra en mer djupgående analys och göra korsjämförelser i syfte att uppdaga och resonera kring intressanta fenomen.

5.1 Enkätundersökningens resultat

Vi kommer att i samma ordningsföljd som frågorna ställdes i enkäten (se bilaga 2) gå igenom fråga för fråga och reflektera kring de erhållna svaren och resonera kring svarens karaktär. Den som vill ta del av vårt analysmaterial, d.v.s. de data vi insamlat genom enkäten, kan med fördel vända sig till bilaga 4 där dessa presenteras i sin helhet. Eftersom det är frågeställningarna rörande det strategiska synsättet som intresserar oss mest kommer vi att viga mest utrymme åt dessa i det föreliggande avsnittet.

5.1.1 Bakgrund respondent

Huvudintresset i vår undersökning är att undersöka de utvalda företagens syn på strategi. Att en företagsledares bakgrund har en påverkan på dennes sätt att resonera och att han är starkt präglad av denna framgår bl.a. i Källströms bok *I spetsen för sin flock* (1995). För att kunna förstå hur företagsledare ser på strategier och hur de arbetar med dem fann vi det därför nödvändigt att även få en övergripande bild av deras bakgrund och arbetssituation.

Vi ser det som intressant att se till huruvida vi lyckats nå ut till våra avsedda respondenter i företagen, d.v.s. om vi lyckats nå ut till de verkställande direktörerna. Vi är medvetna om att undersökningen har genomförts under en hektisk period för företagsledare med tanke på den aktuella månaden och att enkäter därmed kan tänkas ha vidaredelegerats till andra personer insatta i just strategifrågor, men vi ser det ändå som relevant att lyfta fram hur stor andel verkställande direktörer som har svarat själva.

Studier har visat på att dagens VD som befattningshavare har späckade arbetsdagar som i hög grad präglas av möten och resande (Tengblad 2000). 1951 genomförde Sune Carlsson en studie som syftade till att kartlägga en VD:s vardag och visa hur den tid som stod till förfogande disponerades (se Tengblad 2000). Denna studie visade på att omkring 3 % av arbetsdagen gick åt till resande och att 41 % av tiden disponerades på kontoret. År 2000 repriserades denna studie av Tengblad som i största möjliga mån försökte efterlikna Carlssons studie, dock med hänsyn tagen till förutsättningar och företagsledarens vardag vid denna tidpunkt. Rapporten uppdagade att den verkställande direktörens vardag nu i mycket högre utsträckning tillbringades på resande fot (21 % till skillnad mot 3 %) och att allt mindre tid spenderades på det egna kontoret, nu 31 % av dagen. Detta pekar implicit på att den valda målgruppen torde vara relativt svår att nå eftersom förhållandevis få timmar tillbringas inne på kontoret, d.v.s. dit enkäterna distribueras postledes. Av vårt material att döma så är 82 % av de svarande verkställande direktörer, vilket vi mot denna bakgrund vi får finna oss vara mycket nöjda med. I de fall andra har svarat på enkäterna har det i huvudsak rört sig om personer i andra ledande befattningar med en övergripande syn på organisationen såsom vice VD, platschefer etc., liksom personer från renodlade affärsutvecklingsavdelningar, vilket vi inte anser ha försämrat kvaliteten på svaren nämnvärt.

Vad gäller åldersfördelningen så har merparten av de svarande befunnit sig i den övre medelåldern, med högst koncentration till åldersklassen 45-54 år (48 %), men en stor del av de verksamma respondenterna återfanns även i åldersspannet 55-64 år (30 %). Merparten av de som svarat på undersökningen visade sig ha arbetat i någon form av företagsledande befattning i tidigare tjänster, vilket vi kunnat se i och med fråga 1.4.

På frågan om hur länge respondenten har suttit i nuvarande befattning så visade det sig att den största kategorin svarande hade haft samma tjänst i mer än fem år (27 %). Med tanke på den senaste tidens VD-rotation och turbulenta företagsklimat skulle man i förväg kunna förmoda att en stor andel tillträtt sin post under det senaste året. Denna förmodan visade sig kanske inte riktigt stämma då det uppdagades att endast 12 % hade tillträtt sin befattning under det gångna året.

Av de tillfrågade hade 72 % kommit direkt från en företagsledande befattning innan de tillträtt den befintliga tjänsten. Andelen som inte hade någon som helst erfarenhet av företagsledning innan de tillträdde den befintliga tjänsten uppgick till 23 %. 72 % av de tillfrågade visade sig sitta med i det egna företagets styrelse. Om blickarna riktas mot hur många av de tillfrågade som har externa styrelseuppdrag så kan de räknas till 61 % av alla svarande.

5.1.2 Bakgrund företag

På samma sätt som en företagsledares bakgrund kan ha en inverkan på hur såväl han som företaget arbetar med strategier är även företaget och dess karaktäristika en bidragande faktor till hur strategisynen är. Företagets klimat är med om att ange ramar för hur strategiarbetet kan bedrivas. Därför ser vi det som intressant att inför den fortsatta analysen redogöra för hur bl.a. storlek, ägarförhållanden och branschtillhörighet ser ut bland de undersökta företagen.

Om man till att börja med ser till rådande storleksförhållanden på de företag som besvarat enkäten ser de ut på följande sätt;

200-399 ANST.	400-799 ANST.	800-1599 ANST.	1600-5000 ANST.
52 ST	33 ST	18 ST	22 ST

Figur 7 – Fördelning antal anställda totalpopulation

Som framgår svarar de mindre storföretagen för den största delen av de tillfrågade, men även en förhållandevis stor andel av de svarande visade sig ha mer än 400 anställda. Sett till de deltagande företagens branschtillhörighet går det att konstatera att en rad olika branscher finns representerade. I nedanstående tabell går det att mer precist avläsa hur denna fördelning ser ut.

TILLVERKNINGSINDUSTRI	55 ST
HANDELSFÖRETAG	14 ST
TJÄNSTENÄRING	25 ST
BYGGINDUSTRI	3 ST
KUNSKAPSFÖRETAG	6 ST
REDERI	4 ST
TRANSPORT/LOGISTIK	3 ST
ÖVRIGA ¹	18 ST
TOTALT ANTAL SVARANDE	128 ST

Figur 8 - Branschfördelning totalpopulation

Vi ser det som intressant att senare i undersökningen kunna relatera branscherna till olika strategiska företagsformer, men vi har ej för avsikt att göra branschvisa uttalanden om hur dessa arbetar med sina strategier.

Sett till ägarförhållandena visade dessa sig vara relativt olika. Majoriteten av de svarande, 49 %, visade sig vara moderbolagsägda och andra intressanta noteringar är att 19 % är börsägda, 12 % familjeägda samt 9 % offentligt ägda. Anledningen till att vi ville inkludera denna fråga var för att utröna huruvida ägandeskapet skulle ha någon form av inverkan på företagets planeringshorisont och även då deras syn på strategi. Ett exempel är att se till om ett börsägart företag kännetecknas av kortsiktighet i agerandet och planeringen (Bengtsson & Skärvad 2001).

5.1.3 Strategi

Det fundamentala i vår studie är som vi tidigare varit inne på att undersöka hur företagen ser på strategier samt att se till hur dessa arbetar med sina strategier vid en förändringssituation. För att kunna utröna detta såg vi ett behov av att ställa ett antal frågor av skiftande karaktär, dels för att se till hur deras attityder till strategier såg ut och dels för att mer konkret få reda på hur de hanterat de senaste årens förändrade företagsklimat. I vår enkät presenterade vi ett antal påståenden angående strategier som vi önskade att de svarande respondenterna skulle ta ställning till. Sett till hur respondenterna har svarat visade det sig att vissa av definitionerna tycktes tilltala dem mer samtidigt som de visade mer skepsis mot vissa, samt ställde sig frågande till en del. Det var, som av tabellen framgår, ett påstående som tycktes tilltala dem mycket mer än de övriga.

	INSTÄMMER HELT	INSTÄMMER DELVIS	INSTÄMMER INTE ALLS
STRATEGI SOM RATIONELL PROCESS	80 %	18 %	2 %
FOKUSERING PÅ ATT ÖVERLEVA NUET	8 %	51 %	41 %
STRATEGI SOM FÖRÄNDERLIG PROCESS	45 %	48 %	7 %
STRATEGI SPEGLAR SOCIALA SYSTEM	8 %	59 %	33 %

Figur 9 - Påståenden strategi

¹ Samtliga branscher i denna kategori återfinns i bilaga 4

Anledningen till att vi valde att höra med respondenterna vilken attityd de har till de fyra påståendena var för att försöka koppla deras syn på strategier till Whittingtons fyra strategiskolor (2002). Ur frågorna går det implicit att utläsa vilken av de fyra skolorna som företagsledarna sympatiserade mest med och som framgår var det den klassiska skolan (här beskrivit som rationell process) som var mest omtyckt. Att överleva nuet eller att se strategin som en produkt av ett socialt system var det som synes färre som ville ställa sig bakom. Tänkbart stöd för den rationella skolan är som Eden och Ackermann påpekar (1998) att en strategi förväntas minska stressen för företagsledarna inför det faktum att världen är så pass komplex, osäker och turbulent som den är. En strategi kan därför hjälpa vederbörande att skapa en trygghet inför framtiden.

En annan fråga som vi fann intressant att ställa var hur de svarandes planeringshorisont såg ut, d.v.s. hur lång planeringshorisont företagsledarna anser sig ha för en nylagd strategi. Vi använde oss i denna fråga av samma planeringsintervall som vi återfann hos Elliot Jaques (1996) samt hos Enhancer (2003). Här får vi rannsaka oss själva som frågeformulerare då vi kanske inte varit tillräckligt tydliga med att vi enbart ville att ett alternativ skulle ifyllas, men det faktum att några valde att fylla i flera alternativ samt begagna sig av de generösa kommentarsutrymmena gav dock vår undersökning ytterligare ett bidrag i form av insiktsfullhet. Förvisso skedde detta på bekostnad av att svarsfrekvensen på denna fråga blev lägre i och med det partiella bortfallet, men kunskapsstillskottet blev desto högre.

- 1 ÅR	1-2 ÅR	2-5 ÅR	5-10 ÅR	10-20 ÅR	20-50 ÅR
1 ST	11 ST	98 ST	9 ST	4 ST	0 ST

Figur 10 - Planeringshorisont totalpopulation

Var själva strategiarbetet sker i organisationen tyckte vi på ett tidigt stadium var intressant att utröna eftersom det av detta framgår hur stor påverkan företagsledaren har på strategiformuleringen, samt klargör vilka hänsynstaganden som behöver göras vid formulandet av de verksamhetsövergripande strategierna. Exempelvis som vi tidigare behandlat i teoriavsnittet så pläderar vissa för att styrelsen bör ha en mer aktiv roll i detta arbete (Hägg et al 1996; Styrelseakademien 2002), medan andra menar att detta arbete skall vara förbehållet företagsledningen medan styrelsens uppgift är att godkänna de av ledningen stipulerade strategierna (Karlöf, Nilsson & Edenfeldt Froment 2002). Det stora flertalet av respondenterna visar på att strategiskapandet sker i någon form av symbios mellan företagsledningen och styrelsen. Den näst största gruppen menar på att strategiskapandet är förbehållet företagsledningen medan det är i väldigt få företag som strategiformuleringen sköts av enbart styrelsen eller av en stab utanför företagsledningen. Resultatet av denna fråga talar för att strategiskapandet berör såväl styrelsen och företagsledningen i någon mening – ett förhållande som mycket väl kan tänkas vara det som på många ställen återges i den teoretiska doktrinen, att styrelsen sätter ramarna för strategiskapandet medan det är upp till ledningen att formulera strategierna och slutligen få dem godkända av styrelsen.

För att få en bild av hur aktiva företagen är i sitt strategiarbete var vi intresserade av att se när de senast ändrat sina verksamhetsövergripande strategier. En väldigt stor del av de berörda organisationerna har förändrat dessa så sent som 2003 och 2002. Detta kan eventuellt förklaras av att en strategisk förändring kan vara framtvungad av ett förändrat

verksamhetsklimat. Således var vi även intresserade av att se om företagen har genomfört några omstruktureringsprogram under samma period (1999 t.o.m. 2003) eller vidtagit förändringsåtgärder och hela 96 % svarade att så var fallet. Anledningen till att vi valde det tidsintervallet är att det av Konjunkturinstitutets rapporter framgår detta varit en period präglad av konjunkturedgång och svårare marknadsförhållanden. I denna fråga tog vi med olika sorters förändringsåtgärder samt lämnade ett öppet svarsalternativ som ett led för att kunna inrymma andra tänkbara åtgärder som företag vidtagit. Den vanligast förekommande insatsen bland de företag som genomfört förändringar visade sig vara personalnedskärning (68 %), tätt följt av produktutveckling (63 %) och nyinvestering (59 %).

Något som vi berörde i teoriavsnittet och som vi kommer att fortsätta diskutera kring i analysen är scenarioplanering. För att se hur vedertaget detta verktyg är i praktiken lät vi respondenterna svara på frågan om huruvida de arbetar med scenarioplanering. Det visade sig att närmare 66 % uttryckligen inte använde sig av scenarioplanering (några av dessa hade dock gjort det tidigare) och att 25 % begagnade sig av scenarioplaneringsverktyget medan resterande ställde sig frågande till om så var fallet eller ej.

Nästa punkt var att ta reda på om huruvida företagsledarna tyckte att tillräckligt med tid avsätts vid ledningsgruppsmötena åt de strategiska frågorna. 63 % av de tillfrågade ansåg att erforderligt med tid avsattes åt att behandla dessa ärenden, medan merparten av de resterande ställde sig mer tveksamma till detta. För att knyta an till den tidigare frågan angående var strategierna formuleras i företaget och för att se om förhållandena ser annorlunda ut vid en förändringssituation valde vi att ställa frågan till respondenterna hur styrelsen agerar vid en förändringssituation. Utöver de som ej hade reflekterat kring detta så delade företagsledarna sig i två lika stora läger på ca 44 % vardera där ena halvan ansåg att styrelsen blir mer aktiv och andra halvan menade att de inte såg någon skillnad i styrelsens agerande. Knappt 1 % var av uppfattningen att styrelsen blev mer passiv inför en sådan situation. Två motsvarande stora läger på vardera närmare 49 % gick även att konstatera vid frågan om huruvida företagets styrelser årligen avsätter särskilda möten åt att behandla strategiska ärenden.

81 % av de tillfrågade respondenternas företag hade tydligt uttalade ägardirektiv. I de fall ägardirektiv förekom visade sig det klart vanligaste ägardirektivet vara renodlade avkastningskrav (ca 79 %) följt av krav på verksamhetsinriktning (ca 40 %). Andra förekommande ägardirektiv var bl.a. att förbli familjeägda, business principles m.m. (se bilaga 4).

5.2 Analys byggd på korsjämförelser

Vi har nu presenterat det material som vår undersökning resulterat i. Vissa av svaren talar för sig själva så vi finner inte någon anledning till att vidare kommentera dessa – det är så de undersökta företagen ser på strategi. Dock vore det synd att här avsluta studien med tanke på det intressanta material som insamlats och därför avser vi i detta avsnitt gå ett steg längre och försöka om det går att urskönja mer eller mindre uppenbara sambandsförhållanden kring de undersökta företagens syn på strategi. Med hänsyn tagen till omfattningen av det insamlade materialet och med antalet frågor i beaktande, skulle det gå att genomföra hundratals korsjämförelser av olika slag – såväl mer som mindre långsökta. Därför ämnar vi i följande fyra avsnitt endast analysera sådana sambandsförhållanden som ligger nära kärnan i vår undersökning, d.v.s. några

av de som går att koppla till företagets syn på strategier, företagsledningens planeringshorisonter samt rådande förhållanden på företaget.

5.2.1 Strategiskolor

Om man ser till frågan i enkäten där respondenten ska ta ställning till de fyra olika strategiskolornas påståenden om strategi, valde vi att lyfta ur endast de som angett att de *instämde helt* i den klassiska och den evolutionistiska skolans strategipåstående. Vi valde därför bort de två alternativen *instämmer delvis* och *instämmer inte alls*. Orsaken till att vi valde de två skolorna är att de står i konflikt med varandra gällande tidshorisonten för hur en strategi uppfattas (van der Heijden 1996). Den klassiska skolan står för en rationell syn på strategi med en lång planeringshorisont, medan den evolutionistiska istället menar att det inte går att planera i förväg eftersom världen är så pass föränderlig.

Rationella skolan

Den rationella skolans påstående som företagsledarna i enkäten skulle ta ställning till lyder som följer:

Strategi är en rationell process som rör planering på lång sikt och som är av stor betydelse för att säkra framtiden.

Det visade sig att 80 % av totalpopulationen angav att de *instämde helt* på det påståendet. Svaret i sig är noterbart, eftersom det därmed är en majoritet som har en positiv syn på den rationella skolans innebörd av en strategi. Resultatet ligger i linje med vad van der Heijden (1996) påpekar, nämligen att verkställande direktörer tenderar att oftast hålla med om vad den rationella skolan förespråkar.

Det som vi ansåg intressant att undersöka gällande den gruppen på 80 %, var hur många av de tillfrågade som var verkställande direktörer eftersom det i teorin går att återfinna en relation mellan den rationella skolans innebörd med lång planeringshorisont och just den befattningen. Jacobsen och Thorsvik (2002) för ett sådant resonemang då de menar att de flesta har en förkärlek till att kontrollera den miljö som han/hon befinner sig i. Eftersom en företagsledare oftast är med i strategiarbetet föredrar han därför en känsla av kontroll och sympatiserar därför med den rationella skolans långsiktiga resonemang. Av gruppen som *instämde helt* i den rationella skolans strategidefinition visade sig 80 % av dem vara verkställande direktörer. Det är en till synes stor andel som har den befattningen vilket bör tala för teorin, men för att vara helt säkra på att det fanns en koppling, valde vi att ställa det resultatet mot andelen verkställande direktörer av totalpopulationen. Då den andelen visade sig vara 82 % ser vi därför inte någon koppling. Med andra ord så blir inte andelen verkställande direktörer större om man ser till de som svarat likt den rationella skolan, än den blir om man ser till hela totalpopulationen.

Evolutionistiska skolan

Den evolutionistiska skolans påstående om en strategi lyder som följer:

Strategi innebär en fokusering på att maximera möjligheterna att överleva i nuet.

Det är långt ifrån lika många som ställer sig positiva till den evolutionistiska skolan jämfört med hur många som sympatiserar med en rationell strategisyn. Till skillnad från den rationella skolans andel på 80 % som *instämde helt* med den så har den

evolutionistiska skolan en anhängarskara på 8 %. Whittington (2002) menar att en evolutionistisk syn präglas av att det inte tjänar till att försöka vara långsiktig i sitt agerande då omvärldsförhållandena ständigt ändras, utan att förtjänsterna snarare ligger i att anpassa sig till nuet. Under avsnittet för den rationella skolan gjorde vi en jämförelse för att se hur stor andel av de som *instämde helt* med denna skola som var verkställande direktörer. Eftersom den verkställande direktören är den som bör ha den längsta planeringshorisonten på företaget torde det rent logiskt i så fall vara en lägre andel verkställande direktörer som ställt sig positiva till den evolutionistiska skolan. Vi gjorde jämförelsen och fann att så inte riktigt var fallet – åtta av de tio personer som instämde helt med den evolutionistiska skolan, d.v.s. 80 %, utgjordes av verkställande direktörer vilket bara är marginellt mindre än den totala andelen verkställande direktörer i undersökningen (82 %). En intressant notering är dock att ingen av de som ställer sig positiva till denna skola använder sig av scenarioplanering, vilket de ej heller borde vara om de mest intresserar sig för att agera i nuet.

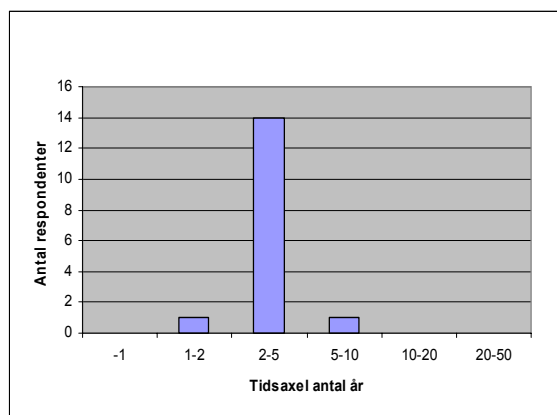
5.2.2 Bakgrund respondenter och företag

Som ett område valde vi att undersöka respondenternas och företagens bakgrundsvariabler som ett led för att förbättra vår uppfattning om den strategisyn som förekommer i Västra Götaland bland företag med mellan 200 och 5000 anställda. Inledningsvis undersökte vi de i studien förekommande börsbolagen för att sedan se till respondenternas möjlighet att hantera komplexitet.

Börsbolag

Gällande det svenska näringslivet beskriver Brodin *et al* (2000) en situation där aktieägarvärde och aktieägarstyrning alltjämt ökar, vilket har fört med sig att långsiktigheten i affärer blivit allt ovanligare till förmån för omstruktureringsåtgärder. Även Bengtsson och Skärvad (2001) menar att de aktieägarorienterade strategierna är en bidragande faktor till en kortare planeringshorisont, eftersom det förekommer ägarkrav som inte givit plats för ett långsiktigt tänkande. Med tanke på den diskussion som aktieägarorienterade strategier fört med sig i det svenska näringslivet, fann vi det befogat att sätta de i enkäten deltagande börsbolagen i fokus för att se om de teorier som förekommer inom området stämmer överens med den undersökta populationen.

Då vi lyfte ut samtliga börsbolag för att se vad de hade svarat på frågan om de i organisationen hade några uttalade ägardirektiv, fann vi att 67 % hade någon form av ägardirektiv. Även om det var noterbart att det faktiskt förekommer en del börsbolag som överhuvudtaget inte har några ägardirektiv, var svaret inte särskilt uppseendeväckande. Däremot var det av intresse att det fanns en gemensam nämnare hos de företag som hade ägardirektiv, nämligen att samtliga hade avkastningskrav som ett av dem.

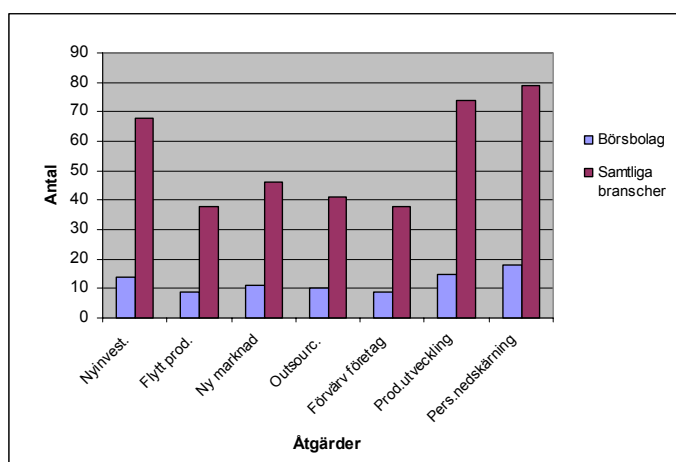


Figur 11 - Planeringshorisont börsbolag

Vi valde därefter att se till en del av egenskaperna hos dessa företags respondenter, eftersom vi ville undersöka hur lång planeringshorisont de förespråkade. Resultatet var att 14 av 16 hade svarat 2-5 år, medan en respondent hade angett en planeringshorisont

på 1-2 år och en annan angav en planeringshorisont på 5-10 år. Med andra ord hade endast en av respondenterna en längre planeringshorisont än 5 år för en nylagd strategi vilket synliggörs i diagrammet ovan. Tilläggas bör dock att detta inte var en verkställande direktör som svarade utan en som titulerar sig som "vice president for product planning". För att igen citera Brodin *et al* (2000, s. 33) "...och vem företräder perspektiv över fem år? Staten? Kanske. Släkter? Rätt ofta. Institutioner? Aldrig."

Det Brodin *et al* (2000) beskriver ovan om att de aktieägarorienterade strategierna fört med sig att omstruktureringsåtgärder ökat på bekostnad av långsiktighet, gör det befogat att se hur alla börsföretag svarat på de frågor som tar upp just det området. Resultatet var att samtliga börsföretag har genomfört förändringsåtgärder eller omstruktureringsåtgärder i sin verksamhet under perioden 1999-2003, både bland de börsföretag som hade ägardirektiv samt bland dem som inte hade några. Vidare svarade 95 % av alla börsföretag att de åtgärderna var delar i större förändringsprogram. Vad de olika omstruktureringsåtgärderna bestod i visualiseras av nedanstående diagram som också tar fram totalpopulationens olika åtgärder.



Figur 12 - Omstruktureringsåtgärder börsbolag vs. samtliga företag

Möjlighet att hantera komplexitet

Vi valde att undersöka ifall det fanns någon koppling i vår population med de teorier som Elliot Jaques (1996) framför om att de anställdas förmåga att hantera komplexitet och därmed planeringshorisont, beror på deras ålder, tidigare erfarenheter på samma nivå samt de förutsättningar som de föds med. Vi kan emellertid konstatera att det endast är de två förstnämnda variablerna som vi kan undersöka i vår kvantitativa undersökning.

Av den totala svarspopulationen på 128 stycken respondenter var det 92 stycken som arbetade som företagsledare i sin tidigare tjänst. Av dessa ser åldersfördelningen ut som följande:

24-34 ÅR	35-44 ÅR	45-54 ÅR	55-64 ÅR	65 - ÅR
0 ST	15 ST	45 ST	31 ST	0 ST

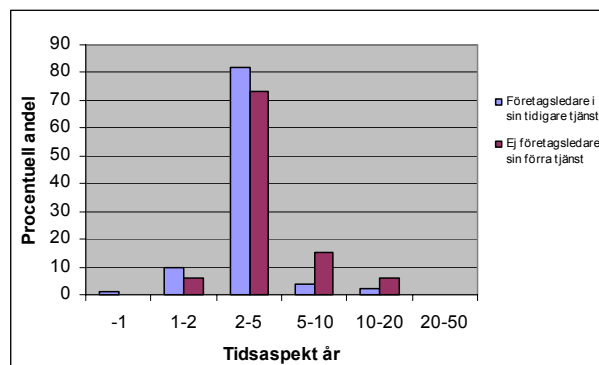
Figur 13 - Företagsledare tidigare tjänst

Noteras bör att det råder ett partiellt bortfall, eftersom totalsumman i tabellen uppgår till endast 91 stycken. Vi tog således de som inte hade arbetat som företagsledare i sin tidigare tjänst, en grupp som uppgår till 36 stycken personer och tittade på deras åldersfördelning som såg ut enligt följande:

24-34 ÅR	35-44 ÅR	45-54 ÅR	55-64 ÅR	65 - ÅR
2 ST	12 ST	15 ST	7 ST	0 ST

Figur 14 - Företagsledare ej ledare förra tjänst

Logiskt är att dessa respondenter stod för en något lägre medelålder, med tanke på att det tar ett tag innan personer kan börja arbeta som företagsledare. Men det som var intressant i detta sammanhang var således att undersöka ifall det råder några skillnader dem emellan gällande deras planeringshorisont. I de fall då den övre gruppen står för en längre planeringshorisont håller Elliot Jaques teori. Resultatet går att utläsa i vidstående diagram.



Figur 15 - Planeringshorisont företagsledare

De respondenter som inte arbetat som företagsledare i sin förra tjänst, står för en högre andel som har en längre planeringshorisont, vilket inte är i enlighet med vad Elliot Jaques teori säger. Även det faktum att gruppen som inte arbetat som företagsledare tidigare också överlag generellt var yngre än den andra gruppen talar emot Elliot Jaques teori, eftersom han menade på att ålder förbättrade förmågan att hantera komplexitet. Vi vill påpeka att resultatet endast gäller företag i vår undersökningspopulation och därför kan resultera i annorlunda resultat i andra populationer. Samtidigt vill vi förmedla insikten om att det måste till fler variabler för att uteslutande kunna undersöka en persons förmåga att hantera komplexitet än att se till deras tidigare tjänst och deras ålder. Det faktum att planeringshorisonten utgör den avgörande variabeln, kan även det ifrågasättas. Dock är det ett intressant resultat vi kunnat urskönja.

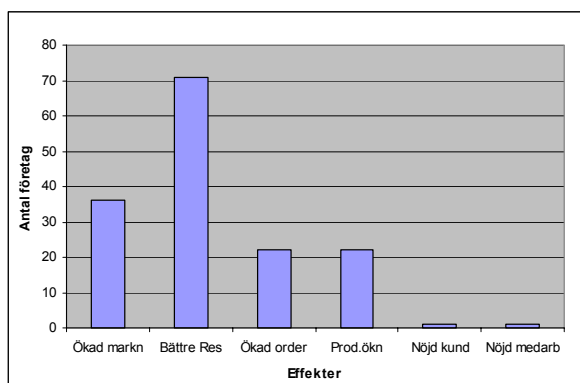
5.2.3 Åtgärder och ageranden

Det svenska näringslivet befinner sig enligt Konjunkturinstitutet (2003) i en lågkonjunktur, men är på väg mot en stärkning som emellertid låtit vänta på sig. Mot bakgrund av den rådande marknadssituationen är det en tid där företag har viktiga strategiska val att göra samt också åtgärder att ta ställning till för att kunna skapa förutsättningar att konkurrera i framtiden. Det är enligt Lindgrens och Bandholds uppfattning (2003) svårt att forma framtiden i en marknadssituation som är så pass komplex som den är idag. Dock påpekar han att det går att introducera olika brus, som exempelvis nya produkter eller nya strategier. Därför ansåg vi det intresseväckande att undersöka hur företagen svarat på de frågor som hänförs till hur de behandlat sina verksamhetsövergripande strategier under de senaste åren. Nedanstående tabell visar på när företagen senast reviderat sin verksamhetsövergripande strategi under perioden tidigare än 1999 fram till 2003.

-1999	2000	2001	2002	2003
3 ST	2 ST	12 ST	22 ST	88 ST

Figur 16 – När företagen senast reviderat sina strategier

Det framgår tydligt av tabellen att majoriteten av företagen i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda reviderat sin verksamhetsövergripande strategi under året 2003. I samband med det valde vi att ta lyfta fram frågan ifall företagen sett effekter av den senast lagda verksamhetsövergripande strategin och av den totala populationen svarade 79 % att de sett sådana effekter och vilka effekterna var visas av nedanstående diagram.



Figur 17 – Effekter av förändrad strategi

En stor del har således sett effekterna i form av bättre resultat, vilket i någon mening är logiskt eftersom ett bättre resultat inte är tidsrelaterat i samma utsträckning som de andra alternativen. Det som vi finner noterbart i sammanhanget är att en stor del av de företag som sett effekterna under 2003 också har reviderat sin strategi senast under 2003. De företagen har med andra ord lagt en verksamhetsövergripande strategi under 2003 som har lett till synbara effekter vid enkätundersökningens datum som är vintern 2003/2004. Att agera i en tid av förändring är däremot enligt många en förutsättning och kanske ett tecken på sundhet. Hamel och Prahalad (1999) anser att företag som är passiva, kommer att bli alltmer förlegade mot omvärldsförhållandena, vilket kan innebära ett förändringsarbete med innehåll av att banta organisationen, personalnedsättning, omstrukturering av processerna och att företaget ser över sin portfölj. Därför kan åtgärder av dessa slag syfta till att företaget agerar sunt eller efter en strävan att överleva eller att de påtvingats ett sådant förändringsarbete Hamel och Prahalad beskriver.

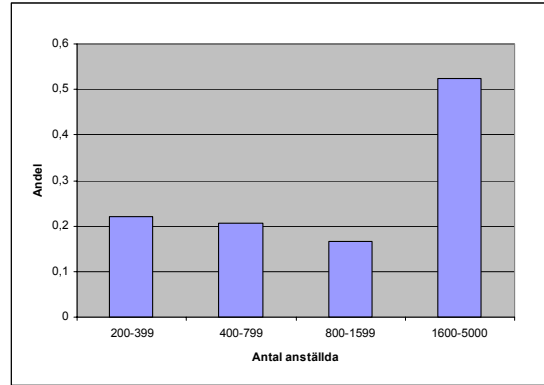
5.2.4 Företagens förhållningssätt till planering

Scenarioplanering

Av den totala populationen var det en andel på 25 % som använde sig av scenarioplanering i sin verksamhet. Att detta resultat uppdagades kom inte som någon överraskning med tanke på det Lindgren och Bandhold (2003) konstaterar om att scenarioplanering inte är särskilt vedertaget ute i näringslivet. Vi undersökte hur använt verktyget var i förhållande till företagsstorlek med tanke på olika organisationers förmåga att anpassa sig till förändrade omvärldsförhållanden. Efter att ha undersökt storleksförhållandena på de företag som anammat scenarioplaneringsverktyget uppdagades det att det är mer använt av de största företagen i undersökningen och mindre vedertaget bland de mindre (se diagram).

Tänkbara anledningar till denna företeelse kan vara att mindre dynamiska företag som har enklare förutsättningar för att ställa om sin verksamhet inte har riktigt samma nödvändiga behov av att prediktera framtiden som stora kolosser till företag något som även Ekvall (1990) menar. Dessa är vanligtvis mer tröga i sin omställning och kan därför förmodligen se ett värde i att ha flera handlingsalternativ att ta till beroende på

vilket scenario som blir verklighet. Detta förhållande kan illustreras av en optimistjolle som har lättare för att ändra kurs jämfört med atlantångaren där det vid en kursändring sker en längre tidsfördröjning innan man hamnar på den avsedda kursen. Om detta till fullo överensstämmer med företagen i vår undersökning låter vi vara osagt, men fenomenet i sig är ändå intressant.



Figur 18 – Användande av Scenarioplanering

Användandet av scenarioplanering går emellertid ej att relatera till branschtillhörighet utan fördelningen här ser exakt likadan ut som i den totala populationen. En trend som går att urskönja är att övervägande delen av de stora företagen (1600-5000 anställda) som använder sig av scenarioplanering är av uppfattningen att tillräckligt med tid ägnas åt de strategiska frågeställningarna vid ledningsgruppsmötena, 80 % jämfört med 63 % i genomsnitt av totalpopulationen – något som scenarioplaneringsverktyget kanske varit med att bidra till.

Respondenternas planeringshorisont

För att se om den tes som framställs i teorin att den verkställande direktören vanligen har en längre planeringshorisont än sina medarbetare tänkte vi se till om det är en hög andel verkställande direktörer som står för den längsta planeringshorisonten i vår undersökning – d.v.s. 5-10 år samt 10-20 år. Antalet respondenter som svarade att de hade en planeringshorisont inom 5-10 år resp. 10-20 år var tretton till antalet. Karaktäriserande för de som svarat så är att det bland dem återfinns en högre andel verkställande direktörer än genomsnittet, 85 % i jämförelse med 82 %. Detta pekar således, om så endast marginellt, på det fenomen att den verkställande direktören är den på företaget som har den längsta planeringshorisonten. För att vara objektiva gjorde vi även samma jämförelse för dem som svarat att de har en planeringshorisont som är kortare än fem år – då visade det sig att endast 75 % av dessa svarande var verkställande direktörer.

Vi tänkte gå vidare med att ytterligare se vad som kännetecknar de respondenter som har längre planeringshorisont och de företag de arbetar i. Värt att notera är att de företagsledare som angett att de arbetar med en längre planeringshorisont nästan uteslutande (i tolv fall av tretton) är verksamheter inom tillverkningsindustrier och rederier – verksamheter som ofta förknippas med stora investeringar vilket avspeglar sig i långa avskrivningstider och kapitaluppbindingar.

Lindgren och Bandhold (2003) menar att företagsledare ibland kan ha en tendens att använda sig av strategier som fungerat tidigare i företaget och att då pruta på långsiktighet till förmån för kortsiktighet hade förmodligen inte varit populärt i dylika branscher. Frågan kan ställas huruvida företagen präglats av den verkställande direktören eller om de verkställande direktörerna präglats av sina företag, eller rentav om företagsledarna valts på grundval av sin förmåga att planera? Detta låter vi emellertid vara osagt eftersom vi inte anser oss ha grund för att kunna utläsa av vårt material. En syn på det kan vara att koppla dessa företag till de strategiska skolorna för att utröna detta. Endast en av dessa verkställande direktörer ställer sig bakom påståendet

att strategier är en produkt av ett socialt system och får därmed sägas bära på en insikt om att han kan vara präglad av den organisation han verkar i. Merparten av de resterande menar sig stå bakom det rationella synsättet och ser därmed sig själva i en roll där de själva i högsta grad kan vara med om att styra den strategiska inriktningen.

Att den långsiktiga planeringshorisonten har någon form av inverkan på företagens agerande går i varje fall att utläsa av när dessa företag senast ändrat sina verksamhetsövergripanden strategier. Av den totala populationen har de verksamhetsövergripande strategierna ändrats så sent som 2003 i 69 % av företagen vilket redan nämnts. Sett till verkställande direktörer med längre planeringshorisont och de företag de är verksamma i så lyder denna siffra 46 %. Detta talar i varje fall för att det längre tidsperspektivet har någon form av effekt.

Flera av de deltagande företagsledarna visade prov på insiktsfullhet då de använde sig av de öppna kommentarsutrymmena vid denna fråga. Många menade på att det inte bara finns en strategi utan menade på att det finns flera – såväl på kort som lång sikt. Därför valde några att kryssa i flera alternativ som ett led för att illustrera detta. En kommenterade kort men ack så illustrativt ”Olika perspektiv, kort + lång sikt” och symboliserade detta med att som sagt kryssa i flera rutor.

6 Slutsats

Slutsatskapitlet är det som binder samman den i inledningen fastställda problemkonkretiseringen med den empiriska studien, som då är analyserad utifrån den teoretiska referensramen. Här kommer de resultat vi funnit vara i enlighet med vårt syfte att presenteras. Vi har för avsikt att röra oss med de direkta resultat vi kunnat utläsa av hur företagen i undersökningen ser på strategier.

Företagsledare i Västra Götalands län vid företag med mellan 200 och 5000 anställda karaktäriseras av att ha en planeringshorisont på mellan två till fem år. Majoriteten av dem ställer sig också bakom en rationell syn på strategier – en syn som karaktäriseras av att ledaren har en förmåga att planera på lång sikt och att man därmed även i viss mån kan vara med om att säkerställa framtiden. Användandet av verktyget scenarioplanering är inte särskilt utbrett bland företagen i regionen men i den mån det används så tycks det tilltala de största företagen mer än de mindre. Dessa resultat har varit sådana vi kunnat dra direkt från vårt material och därmed har vi också kunnat dra slutsatser om hur de undersökta företagens strategisyn ser ut. Dock har det även varit vår intention att utifrån företagens ageranden kunna dra slutsatser om företagens strategisyn, eftersom vi valt att använda flera olika variabler som tillsammans ger en sammantagen bild av vårt problemområde.

Vi har i vår studie kunnat dra slutsatserna att det förändrade företagsklimatet tycks ha satt sina spår i form av att nästan samtliga företag har tvingats eller valt på eget bevåg att vidta förändringsåtgärder och omstruktureringsprogram under de senaste åren. Omkring två tredjedelar av de undersökta företagen har tvingats till personalnedskärning, men vi finner det samtidigt märkbart att även produktutveckling och nyinvestering är två andra åtgärder som en majoritet av företagen använt sig av.

Vi har också studerat börsbolagens agerande och även de har vidtagit omstruktureringsåtgärder som går i linje med hela den undersökta populationens. Karaktäriserande för de börsägda företagen som har avkastningskrav är att de är fokuserade på avkastning vilket även medför en mer kortsiktig planeringshorisont, vilken vi kunnat konstatera. De företagsledare som står för den längsta planeringshorisonten visade sig vara verksamma inom tillverkningsindustri och rederier – verksamheter som är förknippade med långsiktiga investeringar. Att de arbetar efter denna långsiktighet går att konstatera då klart färre av dessa företag ändrat sin verksamhetsövergripande strategi det gångna året jämfört med totalpopulationen.

Sammantaget kan vi utläsa att strategisynen bland företag i Västra Götaland med mellan 200 och 5000 anställda är av olikartad karaktär. Samtidigt som det är en stor andel som ställer sig bakom den rationella skolans strategipåstående, har vi en avsevärd mängd företag som reviderat sin verksamhetsövergripande strategi under 2003 och också sett effekterna av dem i form av bland annat bättre resultat. Den reviderade verksamhetsövergripande strategin kan ha varit av längre karaktär men att en delåtgärd vidtagits under året, ändå finner vi det märkbart att det förekommer strategier med sådana kortsiktiga effekter. Vi har kunnat dra slutsatsen att framtiden kommit att bli en mer tongivande faktor att ta hänsyn till när det gäller företags strategisyn, eftersom den också kommit att bli allt svårare att förutse. Att säkra framtiden går inte, men en strategisyn lik den som den klassiska skolan står för, ger en tryggare tillvaro och är också lättare att acceptera, något som vi också funnit stöd för i teorin.

7 Avslutande diskussion

I en undersökning av det slag som vi nu genomfört kan det te sig lockande att försöka hitta grunder för olika samband och motiv för att stärka till synes häpnadsväckande fenomen. Forskaren sitter i en situation där han själv har tillgång till och full kontroll av det samlade materialet och kan därför i sin jakt på unika samband för den studerade populationen experimentera med variablerna tills han, av slump eller skicklighet, lyckas uppdaga förbluffande resultat. Detta har emellertid inte varit vår avsikt med den genomförda undersökningen och därför finner vi det motiverat med ett kapitel titulerat avslutande diskussion som berör dessa frågor. Vår avsikt har varit att försöka studera och på ett objektivet sätt uttala oss om vad för syn på strategier de undersökta företagen har, vilket vi nu gjort i analysen och presenterat i våra slutsatser – detta har varit det primära i undersökningen. Det som har genomsyrat vårt arbete har varit en strävan efter en metodologisk transparens och som ett led för att ytterligare bygga på denna transparens ämnar vi här därför diskutera kring vår methods eventuella tillkortakommanden och vilka anspråk vi kan säga oss ha med vår undersökning. Dessutom innefattar avsnittet kritik mot de källor vi begagnat oss av samt förslag på vidare forskning.

7.1 Metodkritik

I syfte att skapa trovärdighet och giltighet för sin studie bör forskaren enligt vår mening se till att total transparens genomsyrar hela studien så att utomstående kan följa det kontinuerliga arbetet och de tankegångar som forskaren haft. Det bör även enligt flertalet författare förekomma ett avsnitt där forskaren resonerar och bedömer undersökningens kvalitet där begreppen validitet och reliabilitet lyfts (Ejlertsson 1996; Holme & Solvang 1997). Vi är av uppfattningen att de båda ovan nämnda faktorerna är sammanlänkade, men vad vi vill betona är att en undersökning inte erhåller kvaliteten enbart p.g.a. det faktum att begreppen validitet och reliabilitet ventileras – ett resonemang vi får stöd av Gummesson (1985). En ytterligare aspekt som Ejlertsson (1996) betonar är att en undersökning kan ha den mest utförliga och ingående diskussionen om trovärdighet, men om bortfallet är betydande fyller den ingen funktion. Då uppsatsen huvudsakligen bygger på den enkätstudie som genomförts, ämnar vi utsätta den för granskning utifrån ett kvalitetstänkande.

7.1.1 Validitet

En undersöknings förmåga att mäta vad den avser att mäta kallas validitet (Holme & Solvang 1997). I någon mening faller validiteten i en enkätundersökning tillbaka på de frågor som ställts, eftersom det är de som är drivkraften för mätvärden och därmed eventuella mätfel. Vi har ägnat mycket tid åt att säkerställa frågornas legitimitet, samt även kontinuerligt testat dem gentemot personer från näringslivet som själva uppnår kvalifikationerna till att vara respondent i enkätstudien. Frågorna är direkt ställda med givna svarsalternativ men även en del har öppna svarsalternativ, vilket visat sig vara både positivt och negativt. Positivt i bemärkelsen att respondenten alltid haft en möjlighet att svara även om svarsalternativen inte varit tillfredsställande, vilket bör ha minskat det partiella bortfallet samt även bidragit med intressanta kommentarer att ta med i analysarbetet. Det har varit av negativ karaktär eftersom det i vissa fall lett till svarsalternativ som varit svåra att tyda (partiellt bortfall), något som kunde ha avhjälpts ifall mer tid funnits till hand.

Frågorna med anknytning till personalnedskärningar kan till synes uppfattas som känsliga för företagen med tanke på dess aktualitet i dagens näringsliv, men eftersom alternativet satts i ett sammanhang med andra alternativ finner vi det som om företagen svarat sanningsenligt. Då vi genomfört en totalundersökning och också förmedlat det till de deltagande företagen, har vi tydligt deklarerat att vi inte inriktat oss på annat än aktiebolag med andra urvalsgrunder än storlek och geografiskt läge. Det vi vidare har uppfattat gällande svårighetsgraden på frågorna, är att de flesta bemötts av enkla svar utan kommentar men emellertid finns det en fråga som det förekommit tvivelaktiga svar på. Det gäller fråga 3.1 och det sista påståendet som handlar om ifall en strategi speglar de sociala system de uppstår i – en fråga som har uppfattats som svårtolkad. Med facit i hand kanske vi i denna fråga skulle uttryckt oss i enklare termer, men det är alltid lätt att vara klok i efterhand. Dock kan det även vara som så att denna strategiska syn helt enkelt varit för abstrakt för företagsledarna att ta till sig.

Ett annat fenomen gällande enkätfrågorna och de svar vi erhållit, är att en del respondenter kryssat i fler svarsalternativ än ett, särskilt gällande på fråga 3.2. som berör företagets planeringshorisont för en nylagd strategi. Då det leder till ett ökat partiellt bortfall minskar det undersökningens validitet, något som även det kunde ha avhjälpats ifall det funnits mer tid att exempelvis ringa upp respektive respondent i efterhand. Dock finner vi fenomenet bidra med intressanta aspekter till analysarbetet, eftersom en planeringshorisont är ett så pass generellt begrepp, beroende på situation till situation. Att en del svarat med fler alternativ finner vi således symbolisera en värdefull insikt hos respondenterna, värt att notera.

7.1.2 Reliabilitet

Samtidigt som forskaren i så hög utsträckning som möjligt skall mäta vad som avses mätas, bör vederbörande göra det på ett tillförlitligt sätt och med andra ord ha en hög reliabilitet (Patel & Davidsson 1994). En studie med hög reliabilitet bör generera samma resultat vid olika tillfällen i tiden och därmed stå i konflikt med slumpvariabler. I en enkätstudie påverkas reliabiliteten positivt eftersom det inte finns någon intervjuareffekt, annorlunda uttryckt påverkas inte respondenten av forskaren i samma utsträckning som förekommer vid en intervju. Vad som däremot talar emot att reliabiliteten blir hög, är exempelvis att vi genomfört den i december månad som är en månad där människor vanligtvis har annat att tänka på än enkäter. Det konstateras vidare av bland annat Holme och Solvang (1997) att reliabiliteten vanligtvis inte kan hållas på högsta nivå, eftersom det är naturligt att det kontinuerligt smyger sig in fel i undersökningen som gör att resultatet inte blir detsamma som vid en annan tidpunkt. Dock kan forskaren sträva efter att göra felet så små som möjligt genom att exempelvis ha klara och direkta frågor i enkäten eller att systematiskt agera likadant gentemot respondenterna vid de förekommande kontakterna i telefon – ett tillvägagångssätt vi anammat i form av på förhand strukturerade mallar vid varje kontakt med respondenten eller någon annan på företaget.

Noterbart i sammanhanget finner vi det vara att reliabiliteten även är beroende av tidsperspektivet, något som symboliseras av att en studie genomförd för 20 år sedan förmodligen inte kommer att få samma resultat om den görs idag. Vi anser det vara i allra högsta grad gällande för vår studie, eftersom den genomförs i en av Konjunkturinstitutet konstaterad lågkonjunktur (2003), vilket är avsikten, men som kanske får annat resultat i en högkonjunktur.

7.2 Källkritik

I vår förstudie begagnade vi oss av ett flertal olika källor, såväl skriftliga som muntliga. Vi är medvetna om att delar av den litteratur vi använt oss av är sådan som är framtagen i USA där de flesta nya managementidéer och ekonomistyrningsverktyg nuförtiden har sitt ursprung. Således kan de strömningar dessa verk representerar göra att vi själva blivit något präglade av dessa tankegångar (verk författade av t.ex. Porter, Mintzberg och Hamel & Prahalad). För att balansera detta har vi även försökt använda oss av en stor del inhemsk litteratur såsom Normann, Alarik och Carlsson. Vidare så skulle de personer vi intervjuat i förstudier likagärna kunnat ha varit respondenter i vår huvudstudie och därför kanske vi medvetet eller omedvetet redan från första början blev präglade av deras sätt att resonera.

7.3 Förslag på vidare forskning

När man författar ett arbete likt detta slås man under skrivandets gång av en del andra intressanta uppslag och angreppsvinklar av problemområdet. Vår uppsats skulle kunna ha genomförts i en annan region i Sverige eller utomlands och där se om resultaten hade vart desamma som i denna studie. Intressanta jämförelser hade även kunnat ha gjorts vid en studie med samma utgångspunkt men vid annat skede i konjunkturscykeln eftersom att företags syn på strategi enligt vår studie kan vara relaterat till de omvärldsförhållande som för tillfället råder. Det är något som vi kunnat urskönja men inte kunnat fastslå eftersom vi avgränsat oss till en studie med de nuvarande rådande förhållandena och därför ej kunnat göra jämförelser.

En annan infallsvinkel vore att med utgångspunkt av vår studies resultat – att verksamhetsövergripande strategier tenderar att revideras relativt ofta – se om dessa förändringar i strategi hinner mogna och få fäste i organisationen. Därför hade det varit intressant att se till om de operativa strategierna ligger i linje med den verksamhetsövergripande.

8 Källförteckning

- Aktiebolagskommittén (1995). *Aktiebolagets organisation*. Fritzes, Stockholm. (Statens Offentliga Utredningar 1995:44)
- Aktiebolagskommittén (2001). *En ny aktiebolagslag - slutbetänkande*. Fritzes, Stockholm. (Statens Offentliga Utredningar 2001:1)
- Alarik, B. (1984). *Så styrs storföretagen: introduktion till företagsutveckling*. BAS, Göteborg.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Studentlitteratur, Lund
- Andersson, P. & Bengtsson, J. (2003). *Diffusion av balanserat styrkort i offentlig sektor*. Magisteruppsats vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund
- Aronsson, C. (2002). Kommentar: Tillväxtstrategier – visst går det att växa även när ekonomin krymper. *Svenska Dagbladet*. Tillgänglig Affärsdata, läst 031203.
- Barkstedt, H. & Ronnesjö, P. (2003). *Ekonomistyrning och entreprenörskap*. Magisteruppsats vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Bergström, I. & Lumsden, M. (1993). *Ekonomisystem i mindre företag*. Luleå
- Bolling, F. G. (1996). *The art of forecasting*. Gower, Aldershot.
- Brodin, B., Lundkvist, L., Sjöstrand, S-E. & Östman, L. (2000). *Koncernchefen och ägarerna*. Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, Stockholm.
- Carlsson, R. H. (1997). *Ägarstyrning : om Corporate Governance från Wallenbergsfär till offentlig sektor*. Ekerlid, Stockholm.
- Collins, J. (2001). *Good to great – why some companies make the leap- and others don't*. Random House Business, London.
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport*. Studentlitteratur, Lund.
- De Geus, A. P. (1999). Planning as learning. I Harvard Business Review (red). *Harvard Business Review on Managing Uncertainty*. Harvard Business School Press, Boston.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications Inc. California.

- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: the journey of strategic management*. Sage, London.
- Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ekvall, G. (1990). *Idéer, organisationsklimat och ledningsfilosofi*. Norstedt, Stockholm.
- Enhancer (2003). www.enhancer.se. [online], hemsida, (läst 2003-11-25).
- Grünberg, J. (2002). *Problematic departures*. Uppsala universitet, Uppsala.
- Gummesson, E. (1985). *Forskare och konsult*. Studentlitteratur, Lund.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1999). Competing for the future. I Harvard Business Review (red). *Harvard Business Review on Managing Uncertainty*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hjalmarsson, A. & Pettersson, J. (1999). *EMU-problematiken I små och medelstora företag*. Magisteruppsats vid institutionen för data- och affärsvetenskap vid Högskolan i Borås, Borås.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Hägg, I. et al. (1996) *God styrelsesed*. SNS Förlag, Stockholm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Cason Hall, Arlington.
- Karlöf, B., Nilsson, S. & Edinfeldt Froment, M. (2002). *Strategi i ett styrelseperspektiv - en vägledning*. Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Konjunkturinstitutet (2003). *Konjunkturläget December 2003*. [elektronisk] Tillgänglig www.konj.se, Läst 2003-12-28.
- Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock: normer för svenskt management*. Industrilitteratur, Stockholm.
- Körner, S. & Wahlgren, L. (1998). *Statistiska metoder*. Studentlitteratur, Lund.

- Larsson, G. (2003). Hårda sparkrav och kapitalbrist hotar tillväxten. *Dagens Industri*. Tillgänglig Affärsdata, läst 031205.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. (2003). *Scenario planning – the link between future and strategy*. Palgrave Macmillan, New York.
- Ljungdahl, C. (2003). Gasa är guld i bistra tider. *Dagens Industri*. Tillgänglig Affärsdata, läst 031219.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Länsstyrelsen Västra Götaland (2002). *Ojämnt på toppen*. Just Nu, Västra Götaland. (2002:45)
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall, Hertfordshire.
- Nilsson, P. (2003). Svenska företag sparar sig bort från IT-toppen. *Dagens Nyheter*. Tillgänglig Affärsdata, läst 031205.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1994). *Den nya affärslogiken*. Liber-Hermods, Malmö.
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*. Aldus, Stockholm.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.
- Patel, R. & Tebelius, R. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Porter, M. E. (1983). *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*. ISL, Göteborg.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superiour performance*. Free Press, New York.
- Rendahl, J. E. (1995). *Att förändra och leda morgondagens arbete*. VIS Strategi AB, Stockholm.
- Røvik, K. A. (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Liber, Malmö.
- Johansson, C., Nilsson, G., Nilsson, J. & Samuelson, L. (1997) *Ekonomistyrning i svenska börsbolag*, EFI Research Paper No 6575.
- Samuelson, L. (1999). *The effects of increasing turbulence on organizational control – some reflections*. SSE/EFI Working paper in Business Administration 1998:5, Stockholm.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (1997). *Research methods for business students*. Pitman Publishing, London.

Solli, R. (1991). *Ekonomi för dem som gör något*. Studentlitteratur, Lund.

Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund.

Styrelseakademien (2002) www.styrelseakademien.com, läst 030809.

Svenskt Näringsliv (2003). *Färre gör mer – det ekonomiska läget*. [elektronisk] Tillgänglig www.svensktnaringsliv.se , läst 2003-12-18.

Tengblad, S. (2000). *Verkställande direktörer i arbete*. GRI-rapport 2000:11 Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

Trost, J (1994). *Enkätboken*. Studentlitteratur, Lund

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Wallström, M. (2003). Vänta inte på bättre tider. *Computer Sweden*. Tillgänglig Affärsdata, läst 031205.

Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley, New York.

Whittington, R. (2002). *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Liber Ekonomi, Malmö.

Bilaga 1 – Frågeteman förstudie

1. Vad är en strategi för dig?
2. Hur ser du på strategiutveckling – är det något som berör hela verksamheten eller mer förbehållet ledningen?
3. Kan en väl fungerande strategi ligga länge eller ser du det som nyttigt att kontinuerligt förnya strategier?
4. Hur många är ni i företagsledningen? Vilka ingår i ledningsgruppen?
5. Hur ser du på strategier ur ett ledningsperspektiv? Vilka handlingsramar har ni gentemot styrelse? Vilka strategier får ni inte själva lägga utan att höra med styrelse?
6. Vilken roll har ledningsgruppen respektive styrelsen haft för strategiutvecklingsprocessen vid ev. omstruktureringsåtgärder vid företaget? Har styrelsen varit aktiv i ett sådant sammanhang?
7. Vad har i så fall föranlett dessa ev. omstruktureringsåtgärder?
8. Var omstruktureringsåtgärderna i så fall en del av en långsiktig strategi eller ett sätt för att möta konjunkturedgång och ökad globalisering?
9. Hur ser ni på framtiden?

Bilaga 2 – Enkätutskick



HANDELSHÖGSKOLAN VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

ENKÄTSTUDIE OM STRATEGIARBETE

Bäste Enkätmedtagare,

Borås 2003-xx-xx

Vi, Björn Jönsson och Robin Karlsson, studerar företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg och genomför nu vårt examensarbete på magisternivå med Ingemar Claesson som handledare. Vår önskan är att erhålla 5-10 minuter av Er uppmärksamhet i syfte att fylla i enkäten.

Syftet med vår enkätstudie är att ta reda på och analysera hur de strategiska besluten behandlas i en organisation idag samt försöka skapa en vidare förståelse för hur företag arbetar i en förändringssituation. I vår totalundersökning av samtliga företag inom Västra Götalandsregionen med 200-5000 anställda ingår Ni i en grupp av xxx stycken företag.

Alla deltagande kommer om så önskas få ta del av undersökningens resultat i form av att vi via e-mail skickar ut det färdiga arbetet. I så fall fyller Ni i er e-mailadress på enkätens sista sida.

Enkäten består av 21 frågor fördelade på 2 blad. Med detta brev finns även bifogat ett färdigadresserat och frankerat svarskuvert. Deadline för undersökningen är den XX december. Alla inkomna svar är av ovärderlig betydelse för vår undersökning. Uppgifterna kommer att behandlas anonymt och den siffra som återfinns i övre högra hörnet på enkäten har enbart ett administrativt syfte. Vi som författare förbinder oss härmed att behandla insamlade uppgifter under högsta sekretess samt att förstöra insamlat material efter det att vår studie är genomförd. Har Ni frågor så tveka inte att kontakta oss på nedanstående telefonnummer eller e-mail. Likaså om Ni ej skulle finna alla svarsalternativ vara tillräckliga på enkäten, finner vi det värdefullt om Ni gör kompletterande kommentarer vid sidan av.

.....
Björn Jönsson

.....
Robin Karlsson



**HANDELSHÖGSKOLAN VID
GÖTEBORGS UNIVERSITET**
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN



1. BAKGRUND RESPONDENT

1.1. VAD ÄR DIN BEFATTNING? _____

1.2. VAD ÄR DIN ÅLDER?

25 - 34 år 35 - 44 år 45 - 54 år 55 - 64 år 65 - år

1.3. ANTAL ÅR I DIN NUVARANDE BEFATTNING?

- 1 år 1 - 2 år 2 - 3 år 3 - 4 år 4 - 5 år 5 - år

1.4. ARBETADE DU SOM FÖRETAGSLEDARE I DIN TIDIGARE TJÄNST?

Ja Nej

OM NEJ, HAR DU SEDAN TIDIGARE ERFARENHET SOM FÖRETAGSLEDARE?

Ja Nej

1.5. SITTER DU I FÖRETAGETS STYRELSE?

Ja Nej

1.6. HAR DU STYRELSEUPPDRAG I NÅGOT ANNAT FÖRETAG?

Ja Nej OM JA, HUR MÅNGA? _____

I SÅ FALL VAD FÖR TYP AV FÖRETAG?

Små företag
(1-49 anställda) Medelstora företag
(50-199 anställda) Stora företag
(200 - anställda)

2. BAKGRUND FÖRETAG

2.1. ANTAL ANSTÄLLDA I FÖRETAGET?

200 - 399 st.

800 - 1599 st.

400 - 799 st.

1600 - 5000 st.

2.2. FÖR HUR LÄNGE SEDAN GRUNDADES VERKSAMHETEN?

- 5 år

5 - 10 år

10 - 15 år

15 - 20 år

20 - år

Vet ej

2.3. VILKEN BRANSCH TILLHÖR FÖRETAGET?

Tillverkningsindustri

Handel

Tjänstenäring

Byggindustri

Kunskapsföretag

Annan bransch: _____

2.4. VAD ÄR DET FÖR ÄGARFÖRHÅLLANDEN I FÖRETAGET?

Ägt av ett antal privatpersoner

Familjeägt

Annan form av ägande:

Ägt av ett eller flera moderbolag

Börsägt

3. STRATEGI

3.1. VI KOMMER NEDAN ATT PRESENTERA FYRA PÅSTÄENDEN RÖRANDE BEGREPPET STRATEGI SOM VI ÖNSKAR ATT NI TAR STÄLLNING TILL.

Strategi är en rationell process som rör planering på lång sikt och som är av stor betydelse för att säkra framtiden.

Instämmer helt

Instämmer delvis

Instämmer inte alls

Strategi innebär en fokusering på att maximera möjligheterna att överleva i nuet.

Instämmer helt

Instämmer delvis

Instämmer inte alls

Strategi tolkas bäst som en ständigt föränderlig process som inbegriper lärande och anpassning.

Instämmer helt

Instämmer delvis

Instämmer inte alls

Strategi speglar de sociala system i vilka de uppstår.

Instämmer helt Instämmer delvis Instämmer inte alls

3.2. HUR LÅNG PLANERINGSHORISONT HAR DU SOM FÖRETAGSLEDARE FÖR EN NYLAGD STRATEGI?

- 1 år 1 - 2 år 2 - 5 år 5 - 10 år 10 - 20 år 20 - 50 år

3.3. VAR I ER ORGANISATION LIGGER ANSVARET FÖR STRATEGIUTVECKLINGEN?

Företagsledningen Styrelsen I såväl styrelsen som företagsledningen

I stab utanför företagsledningen Annat, i så fall vad? _____

3.4. NÄR REVIDERADES DEN VERKSAMHETSÖVERGRIPANDE STRATEGIN SENAST?

Före el. under år 1999 Under år 2000 Under år 2001 Under år 2002 Under år 2003

3.5. HAR NI UNDER PERIODEN 1999-2003 VIDTAGIT FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER ELLER GENOMFÖRT OMSTRUKTURERINGSPROGRAM I VERKSAMHETEN?

Ja Nej

OM JA, VAD FÖR TYP AV ÅTGÄRDER?

Nyinvestering av anläggningstillgångar Företagsförvärv
 Flytt av produktion Produktutveckling
 Inträde på ny marknad Personalnedskämning
 Outsourcing

ÖVRIGA KOMMENTARER: _____

HAR DESSA OMSTRUKTURERINGSÅTGÄRDER VARIT ÅTGÄRDER SOM ETT LED I ETT STÖRRE FÖRÄNDRINGSPROGRAM?

Ja Nej

3.6. HAR NI SETT EFFEKTERNA AV DEN SENAST LAGDA VERKSAMHETSÖVERGRIPANDE STRATEGIN?

Ja Nej

OM JA, VILKA EFFEKTER AV DEN HAR NI I SÅ FALL SETT?

Ökad marknadsandel Bättre resultat Ökad ordergång Produktionsökning

ANNAT: _____

3.7. ARBETAR NI MED SCENARIOPLANERING?

Ja Nej Har gjort tidigare Vet ej

3.8. UPPLÉVER DU ATT TILLRÄCKLIGT MED TID AVSÄTTTS ÅT STRATEGISKA FRÅGOR VID LEDNINGSGRUPPMÖTEN?

Ja Nej Har ingen uppfattning

3.9. AVSÄTTTS ÄRLIGEN NÅGOT STYRELSEMÖTE ENBART ÅT STRATEGISKA FRÅGOR?

Ja Nej Har ingen uppfattning

3.10. VID FÖRÄNDRINGSARBETE OCH OMSTRUKTURERINGAR PÅ FÖRETAGET, HUR UPPLÉVER NI DÅ ATT STYRELSEN AGERAR?

De blir mer aktiva De agerar som vanligt De blir mer passiva Har ej reflekterat över det

3.11. FINNS DET I ORGANISATIONEN UTTALADE ÄGARDIREKTIV?

Ja Nej

OM JA, VAD FOKUSERAR DE PÅ?

Verksamhetsinriktning Avkastningskrav Nyetableringar

ANNAT: _____

JAG ÖNSKAR ATT NI SKICKAR DEN FÄRDIGA UPPSATSEN TILL NEDANSTÄENDE E-MAILADRESS;

Bilaga 3 – Påminnelse om enkät



**HANDELSHÖGSKOLAN VID
GÖTEBORGS UNIVERSITET**
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN



PÅMINNELSE - ENKÄT OM STRATEGIARBETE

Bäste Enkättagare,

Borås 2003-xx-xx

I början av vecka xx skickade vi ut en enkät till Er som behandlar företags sätt att arbeta med strategier. Vi har i nuläget fått in många svar, men det är några svar som vi fortfarande saknar. Därför vore vi ytterst tacksamma ifall Ni kunde ta Er tid att fylla i enkäten och återsända den till oss. Det tar endast några få minuter att fylla i enkäten, medan varje inskickad enkät är ovärderlig för vår studies resultat.

Syftet med vår enkätstudie är att ta reda på och analysera hur de strategiska besluten behandlas i en organisation idag samt försöka skapa en vidare förståelse för hur företag arbetar i en förändringssituation. I vår totalundersökning av samtliga företag inom Västra Götalandsregionen med 200-5000 anställda ingår Ni i en grupp av xxx stycken företag.

Skulle enkäten ha förkommit, ber vi Er ta kontakt med oss på nedanstående telefonnummer eller e-mailadresser så sänder vi Er omedelbart en ny.

Vänligen,

.....

Björn Jönsson

.....

Robin Karlsson

Bilaga 4 – Enkätundersökningens resultat

1. BAKGRUND RESPONDENT

1.1. VAD ÄR DIN BEFATTNING?

VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR	105 ST
VICE VERKSTÄLLANDE DIREKTÖR	6 ST
CHEF AFFÄRSUTVECKLING	3 ST
PLATSCHEF	2 ST
PRODUKTIONSCHEF	2 ST
EKONOMICHEF	2 ST
PERSONALCHEF	2 ST
STRATEGY & BUSINESS DEVELOPMENT	1 ST
CHEF EXTERNT SAMARBETE INOM R&D	1 ST
AFFÄRSCHEF	1 ST
KONCERNCHEF	1 ST
AFFÄRSUTVECKLARE	1 ST
VICE PRESIDENT PRODUCT PLANNING	1 ST
TOTALT ANTAL SVARANDE FRÅGA	128 ST

1.2. VAD ÄR DIN ÅLDER?

24-34 ÅR	35-44 ÅR	45-54 ÅR	55-64 ÅR	65 - ÅR
2 ST	27 ST	61 ST	38 ST	0 ST

1.3. ANTAL ÅR I DIN NUVARANDE BEFATTNING?

- 1 ÅR	1-2 ÅR	2-3 ÅR	3-4 ÅR	4-5 ÅR	5 - ÅR
15 ST	25 ST	22 ST	17 ST	14 ST	35 ST

1.4. ARBETADE DU SOM FÖRETAGSLEDARE I DIN TIDIGARE TJÄNST?

JA	NEJ
92 ST	36 ST

OM NEJ, HAR DU SEDAN TIDIGARE ERFARENHET SOM FÖRETAGSLEDARE?

JA	NEJ
7 ST	29 ST

1.5. SITTER DU I FÖRETAGETS STYRELSE?

JA	NEJ
92 ST	36 ST

1.6. HAR DU STYRELSEUPPDRAG I NÅGOT ANNAT FÖRETAG?

JA	NEJ
78 ST	50 ST

GENOMSnittligt antal styrelseuppdrag per VD som har sådant åtagande: **3.06 ST**

I SÅ FALL VAD FÖR TYP AV FÖRETAG?

SMÅ	MEDELSTORA	STORA
43 ST	27 ST	28 ST

2. BAKGRUND FÖRETAG

2.1. ANTAL ANSTÄLLDA I FÖRETAGET?

200-399 ST	400-799 ST	800-1599 ST	1600-5000 ST
52 ST	33 ST	18 ST	22 ST

2.2. FÖR HUR LÄNGE SEDAN GRUNDADES VERKSAMHETEN?

- 5 ÅR	5-10 ÅR	10-15 ÅR	15-20 ÅR	20- ÅR	VET EJ
12 ST	5 ST	6 ST	5 ST	99 ST	0 ST

2.3. VILKEN BRANSCH TILLHÖR FÖRETAGET?

TILLVERKNINGSINDUSTRI	55
HANDELSFÖRETAG	14
TJÄNSTENÄRING	25
BYGGINDUSTRI	3
KUNSKAPSFÖRETAG	6
REDERI	4
TRANSPORT/LOGISTIK	3
MEDICINTEKNIK	1
RESTAURANG/HOTELL	1
ÅTERVINNING	1
BIOTEKNIK	1
VÅRD/OMSORG	2
UNDERHÅLLSFÖRETAG	1
PERSONTRANSPORT	1
LIVSMEDELSINDUSTRI	1
KULTUR/MEDIA	2
ENERGI	1
EVENEMANG	1
KEMI	2
INSTALLATION	1
FASTIGHET	2
TOTALT ANTAL SVARANDE FRÅGA	128

2.4. VAD ÄR DET FÖR ÄGARFÖRHÅLLANDEN I FÖRETAGET?

ÄGT AV ETT ANTAL PRIVATPERSONER	4
ÄGT AV ETT ELLER FLERA MODERBOLAG	63
FAMILJEÄGT	15
BÖRSÄGT	24
KOMMUNALT	9
STATLIGT	3
INVESTMENTBOLAG	3
UTLANDSÄGT	1
ÄGT AV STIFTELSE	1
BÖRS OCH FAMILJEÄGT	2
PRIVATE EQUITY	2
PUBLIKT, EJ NOTERAT	1
TOTALT ANTAL SVARANDE FRÅGA	128

3. STRATEGI

3.1. VI KOMMER NEDAN ATT PRESENTERA FYRA PÅSTÅENDEN RÖRANDE BEGREPPET STRATEGI SOM VI ÖNSKAR ATT NI TAR STÄLLNING TILL.

Strategi är en rationell process som rör planering på lång sikt och som är av stor betydelse för att säkra framtiden.

INSTÄMMER HELT	INSTÄMMER DELVIS	INSTÄMMER INTE ALLS
103 ST	23 ST	2 ST

Strategi innebär en fokusering på att maximera möjligheterna att överleva i nuet.

INSTÄMMER HELT	INSTÄMMER DELVIS	INSTÄMMER INTE ALLS
10 ST	65 ST	52 ST

Strategi tolkas bäst som en ständigt föränderlig process som inbegriper lärande och anpassning.

INSTÄMMER HELT	INSTÄMMER DELVIS	INSTÄMMER INTE ALLS
58 ST	61 ST	9 ST

Strategi speglar de sociala system i vilka de uppstår.

INSTÄMMER HELT	INSTÄMMER DELVIS	INSTÄMMER INTE ALLS
9 ST	69 ST	39 ST

3.2. HUR LÅNG PLANERINGSHORISONT HAR DU SOM FÖRETAGSLEDARE FÖR EN NYLAGD STRATEGI?

- 1 ÅR	1-2 ÅR	2-5 ÅR	5-10 ÅR	10-20 ÅR	20-50 ÅR
1 ST	11 ST	98 ST	9 ST	4 ST	0 ST

3.3. VAR I ER ORGANISATION LIGGER ANSVARET FÖR STRATEGIUTVECKLINGEN?

FÖRETAGSLEDNING	51 ST
STYRELSE	3 ST
STYRELSE OCH FÖRETAGSLEDNING	67 ST
I STAB UTANFÖR FÖRETAGSLEDNING	2 ST
KONCERNLEDNING	1 ST
I STAB OCH FÖRETAGSLEDNING	1 ST
ÄGANDE MODERBOLAG OCH FTG.LEDN.	1 ST
DIVISIONSLEDNING	1 ST
TOTALT ANTAL SVARANDE FRÅGA	127 ST

3.4. NÄR REVIDERADES DEN VERKSAMHETSÖVERGRIPANDE STRATEGIN SENAST?

-1999	2000	2001	2002	2003
3 ST	2 ST	12 ST	22 ST	88 ST

3.5. HAR NI UNDER PERIODEN 1999-2003 VIDTAGIT FÖRÄNDRINGSÅTGÄRDER ELLER GENOMFÖRT OMSTRUKTURERINGSPROGRAM I VERKSAMHETEN?

JA	NEJ
123 ST	5 ST

OM JA, VAD FÖR TYP AV ÅTGÄRDER?

NYINVESTERING	73 ST
FLYTT AV PRODUKTION	41 ST
INTRÅDE PÅ NY MARKNAD	49 ST
OUTSOURCING	44 ST
FÖRETAGSFÖRVÄRV	39 ST
PRODUKTUTVECKLING	78 ST
PERSONALNEDSKÄRNING	84 ST
AVYTTRING DOTTERBOLAG	2 ST
SAMMANSLAGNING DOTTERBOLAG	1 ST
OMORGANISATION MOT MÅLSTYRNING	1 ST
AFFÄRSUTVECKLING	1 ST
REKONSTRUKTION	1 ST

HAR DESSA OMSTRUKTURERINGSÅTGÄRDER VARIT ÅTGÄRDER SOM ETT LED I ETT STÖRRE FÖRÄNDRINGSPROGRAM?

JA	NEJ
105 ST	16 ST

3.6. HAR NI SETT EFFEKTERNA AV DEN SENAST LAGDA VERKSAMHETSÖVERGRIPANDE STRATEGIN?

JA	NEJ
101 ST	27 ST

OM JA, VILKA EFFEKTER AV DEN HAR NI I SÅ FALL SETT?

ÖKAD MARKNADSANDEL	41 ST
BÄTTRE RESULTAT	76 ST
ÖKAD ORDERINGÅNG	24 ST
PRODUKTIONSÖKNING	24 ST
NÖJDARE KUNDER	1 ST
NÖJDARE MEDARBETARE	1 ST

3.7. ARBETAR NI MED SCENARIOPLANERING?

JA	NEJ	HAR GJORT	VET EJ
31 ST	75 ST	7 ST	12 ST

3.8. UPPLÉVER DU ATT TILLRÄCKLIGT MED TID AVSÄTTTS ÅT STRATEGISKA FRÅGOR VID LEDNINGSGRUPPMÖTEN?

JA	NEJ	HAR INGEN UPPFATTNING
80 ST	44 ST	4 ST

3.9. AVSÄTTTS ÄRLIGEN NÅGOT STYRELSEMÖTE ENBART ÅT STRATEGISKA FRÅGOR?

JA	NEJ	HAR INGEN UPPFATTNING
62 ST	61 ST	4 ST

3.10. VID FÖRÄNDRINGSARBETE OCH OMSTRUKTURERINGAR PÅ FÖRETAGET, HUR UPPLEVER NI DÅ ATT STYRELSEN AGERAR?

DE BLIR MER AKTIVA	56 ST
DE AGERAR SOM VANLIGT	54 ST
DE BLIR MER PASSIVA	1 ST
HAR EJ REFLEKTERAT ÖVER DET	15 ST

3.11. FINNS DET I ORGANISATIONEN UTTALADE ÄGARDIREKTIV?

JA	NEJ
103 ST	25 ST

OM JA, VAD FOKUSERAR DE PÅ?

VERKSAMHETSINRIKTNING	41
ÄVKASTNINGSKRAV	81
NYETABLERINGAR	10
BUSINESS PRINCIPLES	2
OUTSOURCING AV ICKE-KÄRNVERKSAMHET	1
ÄTT FÖRBLI FAMILJEFÖRETAG	1
