

EXAMENSARBETE

STRATEGIANALYS

i fem svenska verktygsteknikföretag

GUNILLA AXBERG
MARIA JOHANSSON-BERG

CIVILINGENJÖRSPROGRAMMET

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

Förord


Detta examensarbete är genomfört på Luleå Tekniska Universitet, avdelningen för Industriell organisation, under hösten 2003 och våren 2004 som avslutning på civilingenjörsprogrammet Industriell ekonomi med examensinriktning ”Strategiskt arbete och företagsutveckling”.

Arbetet har förmedlats genom Svensk Verktygsteknik AB och genomförts som en studie av fem svenska verktygsteknikföretag.

Det har varit intressant att på egen hand få genomföra ett så pass omfattande arbete tillsammans med företag utanför Universitetet och vi vill rikta ett stort tack till dessa fem företag och övriga personer som tagit sig tid att svara på våra frågor.

Vi vill också tacka våra familjer som ställt upp för oss och sist men inte minst ett stort tack till vår handledare Magnus Lundbäck för handfast hjälp när vi behövt detta!

Luleå, maj 2004



Gunilla Axberg



Maria Johansson-Berg

Sammanfattning

Författare: Gunilla Axberg och Maria Johansson-Berg
Handledare: Magnus Lundbäck
Titel: Strategianalys - i fem svenska verktygsteknikföretag

Förändrade förutsättningar i omvärlden har lett till att behovet av ett kontinuerligt och genomtänkt strategiskt arbete¹ blir allt nödvändigare för att ett företag ska kunna fatta rätt beslut i rätt tid. Vi har intervjuat personer i ledande ställning på fem svenska verktygsteknikföretag för att bilda oss en uppfattning om hur dessa företag arbetar med strategianalys idag. Att använda ostrukturerade intervjuer som informationskälla är en flexibel metod som ger personlig data färgad av informanternas idéer, synpunkter och prioriteringar. Därefter har vi i en analys försökt komma fram till vilka möjligheter som finns för dem att utveckla sitt nuvarande arbete med strategianalys.

Resultaten visade att företagsledningarna i fyra fall av fem har brister i sina kunskaper om strategianalys och att ingen av dem har en strukturerad, planerad och kontinuerlig process för strategianalys. Den tekniska och operativa verksamheten prioriteras vilket medför att de övergripande strategiska frågorna behandlas i mån av tid och då endast engagerar ledningen.

Ledningen sköter all eventuell insamling av information på ett ostrukturerat och oplanerat sätt. Den insamlade informationen dubbelkontrolleras inte och det finns en risk för att tolkningen av informationen gör att företagen fattar beslut som inte är baserade på fakta. Företagsledningen löper därmed stor risk att göra felaktiga strategiska val baserat på en tolkning färgad av egna normer/paradigmer. Samtliga företag betonar att personalen är mycket kompetent och att det kräver mycket lång erfarenhet² för att kunna utföra det de gör. Trots detta använder inget företag personalen i strategianalysarbetet på ett strukturerat sätt. Det resulterar i att företagen går miste om många nya idéer, annorlunda perspektiv samt att mängder av information kan gå förlorade.

Genom att utbilda företagsledningen i strategianalys borde företagen kunna uppnå en bättre förståelse för hur viktigt detta är och vilka möjligheter som finns för att kunna möta en alltmer föränderlig omvärld. Möjligheterna finns i att utnyttja befintliga resurser i form av den egna personalens kunskaper och kompetens på ett sätt som tillför positivt värde till företagen.

¹ Strategiskt arbete omfattar: strategianalys, val och implementering (figur 2)

² Samtliga företag betonar vikten av personalens kompetens och att viss kompetens tar 20-25 år att utveckla.

Abstract

Changing conditions in the environment of a company have led the necessity of strategy analysis to make sure that the right decisions at the right time can be made. In this Master Thesis, we have interviewed five managers at companies within the Swedish Tool & Die industry with the purpose to evaluate their current use of strategy analysis. This purpose enabled an evaluation of the possibilities for them to develop their current way of working.

The results showed that the use of strategy analysis is to a great extent affected by the managers' lack of knowledge of the subject (in four cases of five) and that none of the companies have a structured, planned or continuous process for strategy analysis.

Their priorities are within the technical field and the day-to-day (operative) activities, so the overall strategic activities are dealt with as far as time admits.

Our conclusion is that education in strategy analysis of the board members would help them to achieve a better understanding about the possibilities and advantages the companies can gain through the use of strategy analysis. One unused possibility today is the companies' use of their personnel to achieve new ideas, to see different perspectives and to obtain more information about the environment.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INTRODUKTION	4
1.1	INLEDNING.....	4
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	5
1.3	SYFTE.....	6
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.5	EXAMENSARBETETS DISPOSITION.....	8
2	METOD	9
2.1	UNDERSÖKNINGSANSATS.....	9
2.2	DATAINSAMLING.....	9
2.2.1	<i>Primär- och sekundärdata</i>	10
2.3	RELIABILITET OCH VALIDITET.....	10
2.3.1	<i>Reliabilitet</i>	11
2.3.2	<i>Validitet</i>	11
2.3.3	<i>Målpopulation</i>	12
2.4	ANALYSMODELL.....	14
3	TEORI - STRATEGIANALYS	15
3.1	HISTORISK UTVECKLING AV ÄMNET.....	15
3.2	STRATEGISK ARBETSPROCESS OCH STRATEGIANALYS.....	16
3.3	METOD OCH VERKTYG FÖR STRATEGIANALYS.....	18
3.4	VARFÖR ÄR STRATEGIANALYS VIKTIGT?.....	21
3.5	DELAKTIGHET OCH MEDVERKAN.....	23
3.6	UPPLEVDA PROBLEM.....	25
4	BRANSCHEN OCH FÖRETAGEN	28
4.1	VERKTYGSTEKNIK.....	28
4.2	VERKTYGSTEKNIKBANSCHEN I SVERIGE.....	28
4.3	FÖRETAGSPRESENTATIONER.....	29
5	RESULTAT	31
5.1	NUVARANDE STRATEGISK ARBETSPROCESS.....	31
5.2	METODER OCH VERKTYG FÖR STRATEGIANALYS.....	33
5.3	VARFÖR ÄR STRATEGIANALYS VIKTIGT?.....	34
5.4	DELAKTIGHET OCH MEDVERKAN.....	35
5.5	UPPLEVDA PROBLEM.....	36
5.6	HUR ARBETAR /.../ MED STRATEGIANALYS IDAG?.....	37
6	DISKUSSION OCH ANALYS	39
6.1	NUVARANDE ARBETSPROCESS FÖR STRATEGIANALYS.....	39
6.2	METODER & VERKTYG FÖR STRATEGIANALYS.....	39
6.3	VARFÖR ÄR STRATEGIANALYS VIKTIGT?.....	41
6.4	DELAKTIGHET OCH MEDVERKAN.....	42
6.5	UPPLEVDA PROBLEM.....	43
6.6	HUR KAN /.../ UTVECKLA SITT ARBETE MED STRATEGIANALYS?.....	44
6.7	ANALYSENS KOPPLINGAR TILL ANALYSMODELLEN.....	46
7	SLUTSATSER	47
8	REFERENSER	48
9	BILAGOR-VERKTYGSTEKNIK	51
10	BILAGOR-STRATEGIANALYS	54

1 INTRODUKTION

Det inledande kapitlet är en kort introduktion av examensarbetet, ämnet strategianalys och varför det är viktigt för företag idag. Därefter ges en problemdiskussion som tar upp de bakomliggande faktorerna vilket sedan mynnar ut i rapportens syfte, avgränsningar och disposition.

1.1 Inledning

Vi har i detta examensarbete genomfört fem intervjuer med företagsledare ur den svenska verktygsteknikbranschen, för att undersöka hur de arbetar med strategianalys idag. Därefter har en jämförelse mellan teori och resultat gjorts för att kunna upptäcka eventuella skillnader mellan befintlig metodik för analysarbete och ”verkligheten” hos de intervjuade företagen. Till sist diskuterar vi vilka möjligheter eller hinder som finns för dessa företag att utveckla analysarbetet för att på ett bättre sätt kunna bemöta förändringar i omvärlden.

Samuelson m.fl. (2001) skriver att de flesta företag idag påverkas av en globaliserad omgivning som präglas av hög förändringstakt, explosionsartad teknisk utveckling, hård konkurrens tillsammans med ett gigantiskt informationsflöde. För att förbättra och behålla konkurrenskraften i framtiden har många företag under de senaste åren satsat på proaktivt³ strategiskt arbete för att lättare kunna förutse förändringar i omvärlden och kunna reagera snabbare.

Att ett företag arbetar strategiskt innebär att de ”kontrollerar” var företaget befinner sig i förhållande till dess omgivning vilket medför att företaget får en insikt om vad som är betydelsefullt för företagets nuvarande situation och framtida framgång. Detta är mycket viktigt för att företaget ska kunna fatta faktabaserade beslut när de står inför ett förändringsarbete eller ett strategiskt val. All form av strategiskt arbete bör ses som en kontinuerlig tankeprocess där anpassning sker kontinuerligt tillsammans med det handlingsutrymme som finns. Det strategiska tänkandet tydliggör också företagets verksamhet så att medarbetarna får ett bättre grepp om den (Pehrsson, 1988).

För att arbetet med strategianalys ska tillföra värde till företagen måste det baseras på trovärdig, relevant information om omvärlden. Då det idag finns en överväldigande mängd information innebär det att de företag som ska arbeta med strategianalys måste strukturera informationsinsamlingen och kartlägga informationsbehovet. Den information som samlats in analyseras med hjälp av olika metoder och verktyg så att företagets ”röda tråd” kan identifieras och underlätta kommande strategiska val och prioriteringar. Strategiskt arbete på ett proaktivt sätt kan ge företaget grepp om var de befinner sig på marknaden (i förhållande till kunder, konkurrenter med mera) och ge kunskaper om vilka yttre faktorer som faktiskt påverkar företaget.

³ Proaktiv: inriktad på förutsebara framtida situationer och ofta på att förhindra något oönskat (Nationalencyklopedin (NE), 2004).

Vi har valt att illustrera det strategiska arbetet genom en modell som delar in arbetssättet i tre steg: strategianalys, val av strategisk inriktning och implementering (genomförandet). Strategianalysen omfattar informationsinsamling och analys av informationen (med hjälp av olika verktyg).

För att välja ”rätt” strategi och kunna implementera den måste företaget lägga en betydande del av tid och resurser på analysdelen då strategianalysen ligger som bas för det strategiska valet och implementeringen. Det innebär att företagets förmåga att genomföra strategianalysen får konsekvenser genom hela det strategiska arbetet.

De företag vi valt att undersöka i vårt arbete befinner sig i en bransch med specifika förutsättningar och villkor. Hur ser deras omgivning ut, vilka faktorer är viktiga just för dessa företag och vad har förändrats de senaste åren? Det är frågor vi måste diskutera för att kunna se hur strategianalys kan hjälpa just dessa företag.

1.2 Problemdiskussion

Den ökade globaliseringen med dess effekter världen över påverkar på många sätt också den svenska marknaden. Konkurrensbarriärer faller på grund av nya enklare handelsregler och en globalare marknad (Porter, 1996). Många svenska verktygsteknikföretag har försvunnit på grund av konkurser eller planerad likvidation. Det har också förekommit nedläggningar när ägare har gått i pension, men i bakgrunden spökar hela tiden försämrade villkor för branschen på grund av utländsk konkurrens. Detta gör att vi kommer att få se fler verktygsteknikföretag försvinna under de kommande åren (Polymervärlden, 2003). På senare tid har företagen blivit varse om den utmaning man står inför och kämpar nu på många sätt för att vidmakthålla konkurrenskraften (Ibid).

Den ökande utländska konkurrensen har inte i tillräcklig omfattning uppmärksammats i tid eller resulterat i aktiva åtgärder från de svenska verktygsteknikföretagens sida (Pressoform, 1999). Pressoform visar i sin rapport att den svenska verktygsteknikindustrin tappar marknadsandelar, trots att total efterfrågan ökar. Svensk Verktygsteknik AB uppger att så gott som alla verktyg tidigare köptes inom landet, men som en följd av nya managementtrender⁴ och globaliseringen väljer 70 % av verktygsteknikföretagens kunder att köpa sina verktyg utomlands idag. Som en reaktion på dessa ändrade förutsättningar står de svenska verktygsteknikföretagen inför en omfattande strukturomvandling. Branschtidningen *Polymervärlden* spår att strukturförändringarna i branschen kommer att lämna kvar tre företagstyper: De som nyttillverkar mycket kvalificerade verktyg, de som inriktar sig på import & service samt företag som fungerar som en blandning av dessa två. Flera av de svenska verktygsteknikföretagen har redan ”omformat” sig genom att köpa upp andra verktygsteknikföretag, skapat allianser eller gjort sammanslagningar. Det är en reaktion på de förändrade förutsättningarna och de nya kundkrav som man kan se idag.

I en licentiatuppsats av Charlotta Johansson (LTU, 2003) rekommenderas verktygsteknikföretagen att bilda nätverk för att möta förändringarna i branschen, vilket redan har skett på andra håll i Europa och fungerat mycket bra. En strukturförändring kan komma att innebära att många verktygsteknikföretag ändrar strategisk inriktning. Om företagen

⁴ Ett exempel på en managementtrend är när kunderna väljer så kallad outsourcing till låglöneländer. Detta innebär att de överlåter utförandet av hela eller delar av företagets funktioner till underleverantörer (NE, 2004).

börjar "omgruppera" sig får det konsekvenser för övriga företag i branschen. Det gör att företagsledningar måste förstärka sin omvärldsbevakning, då ledningens främsta arbetsuppgift är att arbeta med övergripande affärsstrategier och frågor som berör företagets framtid (Pehrsson, 1988).

Forskning av Robinson & Pearce (1984) samt Sexton & Van Auken (1985) har visat att små och medelstora företag fortfarande väljer att knapphändigt, om alls, planera sina strategier på grund av bristande resurser. VD för Svensk Verktygsteknik, Lars Sandberg berättar att detta även gäller de svenska verktygsteknikföretagen: *"I den svenska verktygsteknikbranschen är det numera ledningsfrågor och övergripande strategiska frågor som är det överskuggande problemet för dessa små, ofta familjeägda, företag."*

1.3 Syfte

De svenska verktygsteknikföretagen står alltså inför stora förändringar men verkar oförberedda. Vi vill undersöka om detta stämmer. Företag som idag har knappa resurser och som känner att det är svårt att följa med i de allt snabbare förändringarna i omvärlden har kanske inte tillräckliga kunskaper om vilka hjälpmedel som finns i form av analysverktyg och arbetssätt. Vi menar att det bör finnas arbetssätt som hjälper företagen att analysera sin situation med hjälp av befintliga resurser.

Syftet med detta examensarbete är att utreda vilka problem och möjligheter fem svenska verktygsteknikföretag stöter på när de försöker analysera sitt eget företag och dess omvärld i arbetet med att utveckla företagets strategier. Vi tror att det finns möjligheter för ett förbättrat analysarbete utan att tära på de redan knappa resurserna. Det kan finnas mycket material och information inne i företagen för att genomföra och förbättra en strategianalys. För att kunna få en uppfattning om det måste vi undersöka företagets arbetssätt idag. Vi ställer oss följande fråga:

Hur arbetar svenska verktygsteknikföretag med strategianalys idag?

Vidare kommer vi att utifrån dessa företags specifika förutsättningar och resurser undersöka hur de kan ta hjälp av befintlig metodik för strategianalys för att underlätta det strategiska arbetet i en omvärld av snabba förändringar. Vi kommer därför också att försöka besvara frågan:

Hur kan dessa företag, med sina specifika förutsättningar och med hjälp av befintlig metodik för strategiskt analysarbete, utveckla sitt arbete med strategianalys?

1.4 Avgränsningar

För att vi ska uppfylla arbetets syfte och på ett greppbart sätt kunna genomföra en analys har vi avgränsat vår teori och empiri/resultat till den första tredjedelen av strategiskt arbete i företag - *strategianalysen*⁵. Beroende på hur denna första del av det strategiska arbetet är utförd får det konsekvenser för hela det resterande strategiska arbetet, det vill säga val och implementering.

Då vårt examensarbete ska studera företag i verktygsteknikbranschen och gemensamma nämnare för dem, krävs att mer än ett företag kartläggs. Inom ramen för vår problemformulering har vi avgränsat arbetet till att omfatta fem svenska verktygsteknikföretag med 40 till 200 anställda (se kap 2.3.3) vilket motsvarar en tredjedel av alla företag i den gruppen. Vi har gjort bedömningen att detta räcker för att vi ska kunna genomföra ett tillfredsställande arbete och få en bild av hur medelstora svenska verktygsteknikföretag arbetar med strategianalys.

Enligt teori om strategianalys finns externa och interna intressenter att ta hänsyn till. Dessa är till exempel företagets anställda, kunder, konkurrenter, leverantörer och ägare. Inom ramen för vårt syfte och vår tidsbegränsning bedömer vi att det vore en alltför stor uppgift att intervjua och analysera representanter från samtliga intressegrupper. Med anledning av detta har vi valt att avgränsa arbetet till att omfatta företagets ledning. Vi anser att information gällande strategiskt arbete både på ett strukturerat och ostrukturerat sätt framkommer genom intervjuer med en VD eller annan person ur ledningen. I de företag som inte satsat på arbete med strategiska analysverktyg kan en VD (oftast även ägaren) vara den enda personen som möjligen kan uttala sig om hur företaget arbetar med övergripande strategiskt arbete idag. Därför anser vi att en avgränsning att intervjua företagets ledning i vårt fall är tillräckligt då det är troligt att många av intervjufrågorna inte kan besvaras av andra personer än företagsledningen.

⁵ Denna avgränsning har gjorts då största delen (66 %) av den totalt nedlagda tiden på strategiskt arbete läggs på strategianalysen (egentligen planering, insamling och analys) enligt Svensson & Kling (1998).

1.5 Examensarbetets disposition

Kapitel 1 Introduktion	I första kapitlet presenteras bakgrunden till val av ämne. En problemdiskussion leder sedan fram till arbetets syfte. Syftet presenterar våra två forskningsfrågor och kapitlet avslutas med arbetets avgränsningar.
Kapitel 2 Metod	Kapitel två beskriver vår metod, hur vi gått tillväga för att besvara våra forskningsfrågor med en vetenskaplig ansats. Vi diskuterar också arbetets validitet och reliabilitet. Kapitlet avslutas med en analysmodell som underlättar läsningen och ger en förståelse för hur vi kommit fram till arbetets slutsats.
Kapitel 3 Teoretisk referensram	Det tredje kapitlet behandlar den teori vi finner relevant för problemområdet. Vi visar hur strategianalys har blivit en viktig del av företagsledning och definierar några begrepp. Efter det beskriver vi hur en strategianalys kan gå till och vilka verktyg som kan användas för detta. Avslutningsvis redogör vi för de problem som erfarna företag upplevt i det strategiska arbetet, för att verktygsteknikföretagen ska kunna dra nytta av dem.
Kapitel 4 Bransch och företagspresentation	Vi förklarar vad verktygsteknik är och vad företagen i branschen tillverkar. Kapitlet avslutas med en presentation av de fem intervjuade företagen.
Kapitel 5 Resultat	Kapitel fem sammanställer resultatet av undersökningen, det vill säga intervjuvaren.
Kapitel 6 Diskussion och analys	Kapitel sex är en analys av resultatet utifrån vår teoretiska referensram. Vi återkommer här också till vår analysmodell och försöker svara på forskningsfrågorna.
Kapitel 7 Slutsats	Avslutningsvis gör vi en kort slutsats utifrån kapitel sex.

2 METOD

I detta kapitel beskrivs den metod som använts för att genomföra vår studie. Kapitlet ska bidra till att läsaren får en förståelse för den arbetsgång som författarna använt vid framtagandet av arbetet, samt med vilken undersökningsansats som problemet har bemötts. Vi resonerar kring de olika faktorer som kan ha påverkat uppsatsens reliabilitet och validitet, därefter avslutas kapitlet med en analysmodell.

2.1 Undersökningsansats

Valet av metod för genomförandet av examensarbetet beror på den ansats vi har valt för att ta oss an problemet. Genom att välja en lämplig ansats säkerställs att datainsamlingen stämmer med undersökningens syfte och att data behandlas på rätt sätt. En *deskriptiv* ansats förklarar hur saker och ting ser ut utan att försöka förklara varför de ser ut som de gör. En *förklarande* ansats försöker däremot att förklara varför saker och ting ser ut som de gör (Kinnear & Taylor, 1996).

- Deskriptiv ansats = Hur?
- Förklarande ansats = Varför det?

Vi har valt en kombination av dessa båda ansatser för att försöka svara på forskningsfrågorna. I arbetet behövs den deskriptiva ansatsen för att förklara och tydliggöra de förhållanden som råder på företagen så att vi kan visa det i vårt resultatkapitel. Detta är nödvändigt för att läsaren ska kunna ta till sig den förklarande ansatsen. Då arbetets syfte är att både redogöra för på vilka sätt de olika företagen arbetar idag, och även klargöra effekter av detta behövs båda dessa ansatser för att besvara våra forskningsfrågor (Ibid).

2.2 Datainsamling

För att få svar på våra frågeställningar och för att uppfylla arbetets syfte måste data samlas in och bearbetas. Genom att använda både primär- och sekundärdata hoppas vi få fram en rättvisande och verklighetstrogen bild av problemet. Vi räknade i inledningen av vårt arbete med en större mängd primärdata, men har tyvärr blivit tvungna att acceptera mycket mindre material än vi önskat, då intervjuerna varit tidsbegränsade och inte gett de detaljerade svar vi hoppats på.

Primärdata är data som samlas in specifikt för ändamålet, i vårt fall intervjuer. Sekundärdata är data som dokumenterats i andra syften men som vi anser är relevant för vårt arbete (Kumar m.fl. 1999). Informationssökning i teori och sekundärdata kallas skrivbordsundersökning (Sifo-skolan, Internet) och är ett inledande moment innan man bestämmer sig för att gå vidare med en djupare undersökning. I vårt fall har en betydande del av arbetstiden använts till skrivbordsundersökningen för att kunna bestämma vilka huvudrubriker teoriavsnittet bör ha samt vilka frågor vi ska ställa när vi hämtar våra primärdata. Det är viktigt att komma ihåg att skrivbordsundersökningen består av andrahandskällor och därför kan riktigheten ifrågasättas. För att följa upp en undersökning med hjälp av primärdata finns i huvudsak tre undersökningsmetoder att välja på: personliga intervjuer, postundersökningar eller telefonintervjuer. Vi har valt att utföra telefonintervjuer på grund av geografiskt avstånd och tidsbrist hos intervjuobjekten (Sifo-skolan).

Vårt inledande försök att genomföra personliga intervjuer på plats hos ett företag accepterades inte av det tillfrågade företaget, inte heller avlogs önskemålet i rimlig tid för att kunna gå vidare med den metoden på ett annat företag. Datainsamling genom telefonintervjuer har för oss inneburit att försöka få svar på frågor som inte har ett kort och enkelt svar. Vi har valt ostrukturerade telefonintervjuer på grund av att problemställningen är något komplex och att frågorna blir övergripande.

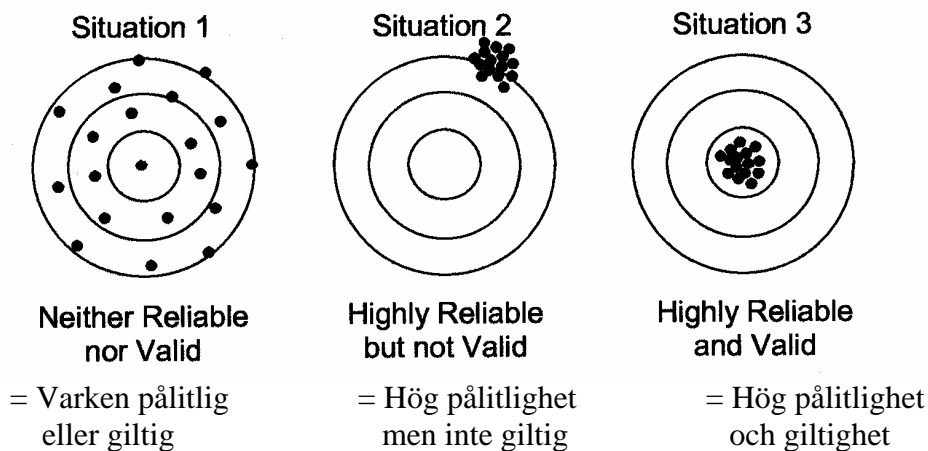
2.2.1 Primär- och sekundärdata

Genom att blanda primär- och sekundärdata har vi fått en djupare förståelse för problemet. Vi har intervjuat företag om det vi inledningsvis studerat i teorin, och som redovisas i kapitel tre. Primärdata består av ostrukturerade intervjuer med representanter för företag som valts ut som jämförbara (se kapitel 2.3.3). En ostrukturerad intervju ska låta den intervjuade fullfölja sina tankegångar och behöver endast en kortare ämnesintroduktion från intervjuarens sida (Denscombe, 1998). Vi ansåg det som lämpligt för att undersöka ett så pass komplext ämnesområde. De intervjuade har blivit ombudade att berätta hur de arbetar med strategianalys idag (strukturerat eller ostrukturerat). Ostrukturerade intervjuer går ut på att uppmuntra den intervjuade att tala fritt om ett givet ämne. När man pratar ger den ena associationen den andra och intervjuaren ställer frågor som uppmuntrar till fortsatt samtal, samt snitslar vägen så att man håller sig till ämnet (Sifo-skolan, Internet). För att intervjuerna skulle bli så jämförbara som möjligt genomfördes de av samma person.

Arbetets sekundärdata består av material som vi anser bör finnas med, till exempel rapporter från branschorganisationer och artiklar ur branschtidningar. Vi har hämtat teori och sekundärdata i för ändamålet avsedda databaser, offentlig statistik, branschstudier, ekonomiska översikter, tidigare undersökningar och universitetets bibliotek. I databaserna har vi sökt artiklar som granskats av andra forskare (peer reviewed). Sökord vi använt är bland annat: strateg* i kombination med: analys*, develop*, tool*, decis*, process*, particip* och frame*. Företagens hemsidor har tillsammans med Affärsdata (boksutgåva 2002) legat till grund för företagsurval och för en beskrivning av deras verksamhet.

2.3 Reliabilitet och validitet

När vi ska genomföra datainsamlingen och analysen är det viktigt att det vi får fram är så tillförlitligt som möjligt. Har arbetet för låg tillförlitlighet är dess användbarhet begränsad. Begreppet tillförlitlighet delas in i reliabilitet och validitet (figur 1). Reliabilitet förklarar hur pass *pålitlig* informationen är medan validitet mäter informationens *giltighet* (Thurén, 1991). Figur 1 visar på ett bra sätt att även om man fått fram ett korrekt och bra resultat med en viss metod för att mäta detta, så måste det uppmätta vara relevant för arbetet. Först i den tredje måltavlan har författaren eller forskaren använt *både* en godkänd metod för att mäta data och det uppmätta är relevant för arbetet som helhet.



Figur 1: Reliabilitet och validitetssituationer (McDaniel & Gates 1999)

2.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet är inte av lika stor betydelse vid en kvalitativ studie som vid en kvantitativ studie. Vid en kvantitativ undersökning är det av stor vikt att mätinstrument har stor tillförlitlighet. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna genomförs och hur noggrann undersökaren är vid bearbetningen av informationen. Studien kan repeteras och ungefärligen samma resultat fås fram (Thurén, 1991)(Denscombe, 1998).

I vårt examensarbete, som är en kvalitativ undersökning, blir reliabiliteten svår att mäta och kontrollera. Kvalitativa studier genomförs för att ge en djupare förståelse för situationen och den metod vi valt för att samla in primärdata är ostrukturerade intervjuer. Det har gett oss möjligheter att upptäcka mera än om vi valt strukturerade intervjuer. De intervjuade har tillåtits att utveckla sina svar och fullfölja sina tankegångar kring de komplicerade teman vi frågat dem om. Intervjuerna kan därför inte upprepas för att få fram ett liknande resultat. Människor förändras över tiden, får nya erfarenheter, ämnet utvecklas och förutsättningarna kommer på alla plan att vara förändrade vid ett nytt intervjutillfälle (Denscombe, 1998). Därför fäster vi inte stor vikt vid arbetets reliabilitet, vi dokumenterar hur det såg ut på de intervjuade företagen under hösten 2003 då våra intervjuer genomfördes.

När det gäller pålitligheten hos våra sekundärdata har vi använt oss av forskningsartiklar ur utvalda databaser och där främst sökt material som granskats av andra forskare. Dessutom har vi för att förstärka pålitligheten tagit fram flera olika artiklar gjorda av olika forskare, för att de ska kunna stärka varandras uttalanden. Därför bedömer vi att artiklarnas tillförlitlighet är stor. Branschorganisationernas dokument och pågående forskning anser vi vara pålitlig, där vi dessutom inte använt oss av detaljer utan av en övergripande tolkning av branschens situation. Det vi fått fram har varit överrensstämmande.

2.3.2 Validitet

Då reliabilitet var måttet på om undersökningen mätte rätt saker på *rätt sätt* är validitet måttet på om undersökningen mäter *rätt saker*. Ofta är det vid kvalitativa studier lättare att uppnå en hög validitet på informationen än vid kvantitativa studier, då undersökaren vid kvalitativa studier har en större närhet till den eller det som studeras. De faktorer som främst avgör

undersökningens validitet är samspelet mellan intervjuare och den intervjuade. Om frågorna inte kan besvaras kunskapsmässigt eller om de helt enkelt missuppfattas påverkas validiteten. Det är också viktigt att den som intervjuar har tillräckliga kunskaper för att förstå den intervjuades svar.

I vårt arbete har intervjuerna genomförts av samma person för att underlätta en jämförelse. Varje fråga har förklarats av intervjuaren tills denne ansett att respondenten har förstått den på rätt sätt samt att tillräcklig tid har getts för att svara på frågan efter respondentens förutsättningar. Alla frågor har inte varit möjliga att besvara hos samtliga företag och detta har inte berott på att frågan missförstås. De faktorer vi ringat in genom skrivbordsundersökningen har fungerat som underlag för intervjumallen.

Genom att intervju företagets ledningen får vi svar av personer som har en insyn i det strategiska arbetet på företaget. Vi hade kunnat intervju fler personer ur ledningen men vi har valt bort detta då vi upplevt deras tidsbrist som mycket stor.

Det finns en risk i att intervju en enda person i de olika företagen, deras åsikter är kanske inte representativa för hela ledningen på respektive företag. Denna risk ökar också då vi låtit respondenten prata relativt fritt. Vi tror ändå att fördelarna med denna metod är större än nackdelarna. En mindre styrd situation leder till att den intervjuade kan tala friare och att författarna kan tolka respondenten på ett mer tillfredsställande sätt. Risken med att intervjuaren intar en passiv roll är att det är svårt att uppnå svar som är väsentliga för undersökningen. Därför har vi aktivt försökt styra in respondenten mot rätt område utan att för den skull ställa ledande eller styrande frågor. Detta tror vi leder till mera uttömmande och ärliga svar.

Vår teori och sekundärdata om strategianalys har sin bas i den främsta forskningen inom strategiskt arbete. De har kommit till vår kännedom genom de kurser vi tagit del av inom examensinriktningen och som ges av forskare på den avdelning vi skriver arbetet på. Vi anser därför att de övergripande rubrikerna i teorikapitlet är relevanta. De nyaste forskningsartiklarna har vi valt ut själva och det färgas av vilka faktorer vi själva vill lyfta fram i ämnet strategianalys.

Vårt begränsade urval av företag och intervjupersoner innebär också att både reliabiliteten och validiteten i uppsatsen påverkas. Vi har i arbetet kommit fram till vissa slutsatser och vill här poängtera att vi är medvetna om faktorer som berör både validiteten och reliabiliteten i vårt arbete.

2.3.3 Målpopulation

En viktig del i arbetets validitet är val av målpopulation och intervjuobjekt. Denna studie har begränsats till fem företag, vilket motsvarar 28 % av samtliga jämförbara företag. De har plockats ut med hjälp av information från Lars Sandberg, Svensk Verktygsteknik AB, företagets egna hemsidor och Affärsdata. Företagen är jämförbara när det gäller bland annat branschkod och antalet anställda. På företagen har vi främst intervjuat VD eftersom det är VD som av tradition haft monopol på det "strategiska tänkandet" i ett företag. I de fall vi inte kunnat intervju företagets VD har platschef eller ägare ställt upp.

Först genomförde vi en inledande sökning i Affärsdata. Där sökte vi företag på SNI-koderna (Svenskt Näringslivsindex) 28621 (Tillverkning av formverktyg) och 28622 (Tillverkning av skärverktyg). Totala antal träffar blev 375 företag. Ytterligare ett urval gjordes på företagsstorlek 40 - 200 anställda.

Anställda	Antal	% av total
20-39	19	5,01
40-200	18	4,75
200+	5	1,32

Tabell 1: Procentuell fördelning av antal företag med fler än tjugo anställda. Källa: Affärsdata (2002).

Totalt visar tabell 1 att det endast är cirka 11 % av branschens företag som har fler än 20 anställda. Snittet är 16,7 anställda per företag (Affärsdata, 2002). Inom de två SNI-koderna fanns 24 företag med 40 - 200 anställda. Vid noggrannare efterforskningar var några företag inte jämförbara, till exempel de som ingår i mycket stora koncerner (Electrolux och Hexagon) och bara har intern verktygstillverkning.

De företag vi behöll är tillverkare av form- och skärverktyg med externa kunder. Ett företag som uteslutande riktar sig mot interna kunder arbetar med strategianalys på ett annat sätt än de som har externa kunder. Företag som ingår i stora koncerner har också helt andra förutsättningar än andra företag. Schein (1994) menar att gränsen för effektiv kommunikation går vid 40 personer och företag med fler än 40 anställda behöver en annan struktur på sitt arbetssätt för att tillgodogöra sig den information som finns inom företaget. Vi valde 40 personer som undre gräns i vårt urval.

2.4 Analysmodell

Analysmodellen ska underlätta för läsaren genom att ge stödpunkter som strukturerar arbetet på ett överskådligt sätt. Vi börjar med att utifrån vår teoretiska referensram presentera en proposition - ett påstående som vi vill undersöka. Därefter tittar vi på vilka faktorer som kan tänkas påverka propositionen och utvärderar/mäter dessa med hjälp av ett antal indikatorer.

Proposition

Svenska verktygsteknikföretag har ett behov av att förbättra sitt nuvarande arbetssätt gällande strategianalys.

Påverkande faktorer	Indikator
Företagens nuvarande position/ nuvarande arbetsprocess för strategianalys	Företagens befintliga arbetsprocess och metodik som används för strategianalys
Metoder och verktyg för att genomföra strategianalys	Företagens befintliga metodik som används för strategianalys
Varför är strategianalys viktigt för ett företag idag?	Omvärldens utseende. Företagens syn på strategianalys och omvärlden.
Delaktighet och medverkan i arbetet med strategianalys, vilka medarbetare bör delta?	Företagens befintliga metodik som används för strategianalys
Upplevda problem - vilka erfarenheter finns hos andra företag?	Företagsledningens upplevda problem i arbetet med övergripande frågor

Tabell 2. Analysmodell

3 TEORI - STRATEGIANALYS

Den teoretiska referensramen ger läsaren en förståelse för den teori vi finner relevant för arbetet. Olika begrepp definieras och de huvudsakliga beståndsdelarna i strategiskt arbete och särskilt strategianalys beskrivs. Därefter visas hur strategianalys påverkar företaget samt vad som krävs för att genomföra analysen på ett sätt som ger ett värdefullt resultat. Avslutningsvis redovisar vi några vanliga problem som konstaterats i praktiken, för att dessa ska kunna diskuteras och undvikas av andra företag.

3.1 Historisk utveckling av ämnet

Karlöf (1990) skriver att det är två speciellt betydande influenser som har påverkat strategiämnets utveckling under 1900-talet: erfarenhetskurban⁶ och operationsanalysen⁷. Dessa båda ledningsverktyg visade bland annat att styckekostnaden vid tillverkning sjunker när produktionen ökar. Dessa ledningsverktyg utvecklades sen under andra världskriget och blev en lösning på de stora logistiska problem som uppkom under kriget. När kriget tog slut började de båda metoderna användas i olika företagsituationer, vilket visade sig fungera utmärkt.

I och med att konkurrensen tilltog efter krigets slut visade det sig att dessa ledningsverktyg hade en begränsning. Man hade använt sig av en statisk parameter för efterfrågan, vilken nu visade sig variera. Detta innebar att företagen började använda sig av prognoser för att få ett mått på en *tänkt* varierande efterfrågan. Företagsledning blev en fråga om att optimera systemet i form av produktion, distribution och administration. Företagsledningens arbete med den optimeringsmetoden höll i sig ända fram till 1970-talets mitt, då efterfrågekurvorna vek på ett tidigare okänt sätt och skapade ett behov av andra ledningsmetoder. Den existerande optimeringsmetoden visade sig vara otillräcklig när prognoserna nästan aldrig infriades och företagsledningarna parerade snarare än planerade. Detta tvingade till slut såväl organisationsutvecklare som strateger att tänka i helt nya banor, vilket tvingade fram en nyttig och givande utveckling av synen på utvecklingsfrågor och strategiskt tänkande.

Idag finns många olika modeller inom strategiskt tänkande och företagsutveckling och det krävs en hög grad av känslighet för situationen och en känsla för branschlogiken för att kunna använda dessa modeller på bästa sätt. Karlöf avslutar sin beskrivning av företagsledningens historiska utveckling med att konstatera att en djup kunskap om kundernas värdestrukturer⁸ har blivit en huvudingrediens då traditionell rationalitet inte räcker till för att hantera komplexiteten i situationer av överutbud och hård konkurrens.

⁶ Erfarenhetskurban som begrepp skapades av Boston Consulting Group (1960-tal) och innebär att systematisera sina strategiska erfarenheter. Den ”nya” insikten var då att storlek och volym var viktigt för lönsamhet.

⁷ Avancerad matematisk-statistisk framställning av kvantitativt beslutsunderlag i företag och inom försvaret

⁸ Varje enskild kunds sammansättning av önskemål och värderingar

3.2 Strategisk arbetsprocess och strategianalys

Harrison (2003) sammanfattar den strategiska arbetsprocessen som den systematiska undersökningen av företaget och dess omgivning;

“Strategic analysis, that is, the systematic investigation of a firm and its environments”
Harrison, J. S (2003, s.139)

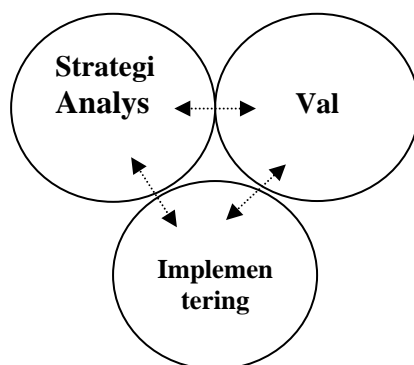
I Nationalencyklopedin (2004) används termen omvärldsanalys (eng. environmental scanning) och det beskrivs som: *en sammanfattande benämning på de aktiviteter som ett företag ägnar sig åt för att bättre förstå sin omvärld och hur denna förändras.*

Omvärldsanalysen kan antingen fokusera på nuläget eller ligga till grund för mer långsiktiga bedömningar av framtida utveckling (strategisk omvärldsanalys). Syftet med omvärldsanalysen är vanligen att den insamlade informationen ska ligga till grund för planering, riskanalys och beslut. Det kan också vara att göra hela organisationen mera medveten om vad som händer i omvärlden och på så sätt öka organisationens svarsförmåga generellt.

Traditionellt sett har företag, myndigheter och organisationer ägnat sig åt konkurrentanalys, branschanalys och olika former av marknadsanalys, men under senare år har perspektivet vidgats och i dag analyseras ofta även till exempel teknikutveckling, politisk utveckling (både nationellt och internationellt), socioekonomiska förändringar och värderingsförändringar.

Att arbeta strategiskt innebär således att företaget kontinuerligt informerar sig om faktorer i omgivningen som kan tänkas påverka företaget indirekt eller direkt. Dessa faktorer kan vara svåra att upptäcka, därför finns metoder och verktyg som hjälper företaget att se vad som kan påverka dess framtid. Med hjälp av ett väl fungerande strategianalysarbete kan dessa påverkande faktorer identifieras för att sedan länkas ihop med företagets egna förutsättningar och resurser, som sedan kan ligga som underlag för att göra strategiska val och implementeringar (NE, 2004).

Johnson och Scholes (1999) menar att en strukturerad strategisk arbetsprocess kan delas in i tre steg: *strategianalys*, *val* av den strategiska inriktningen och *implementering* (genomförande), där de tre stegen pågår kontinuerligt och är beroende av varandra (Figur 2).

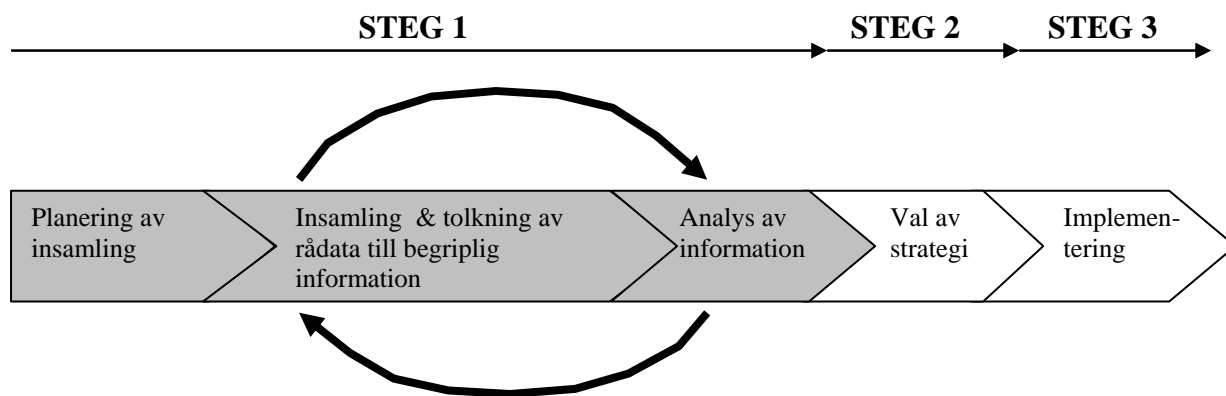


Figur 2: Delarna i en strukturerad strategisk arbetsprocess. Bearbetad efter Johnson & Scholes (1999).

Harrison (2003) har utarbetat en modell som beskriver en strategisk arbetsprocess och poängterar att fastän strategiskt arbete ska vara en pågående process är det logiskt att börja processen med strategianalysen då den involverar faktorer som påverkar hela verksamheten. Strategianalysen börjar med att företagen analyserar en bred omgivning, därefter görs en analys av branschen och till sist analyseras det egna företaget. Strategianalysens resultat kan sedan användas till att generera och utvärdera idéer som leder till ett val av övergripande riktning för företaget. Tillsammans med den strategiska riktningen (mål, affärsidé, vision) kan kunskapen från strategianalysen användas för att utveckla konkurrensstrategier och implementeringsplaner. Detta ska vara en cyklisk arbetsprocess som avslutas med en utvärdering av resultatets överensstämmelse mot uppsatta mål (bilaga 10.11).

Nationalencyklopedin (2004) identifierar fyra steg i genomförandet av omvärldsanalys: *klargörande av informationsbehov, insamling och prioritering* av omvärldsinformation, *bearbetning och analys* av informationen och *användning* av informationen i beslutssituationer och i det strategiska arbetet.

Det finns nästan lika många sätt att beskriva den strategiska arbetsprocessen på som det finns författare, men de grundläggande aktiviteterna återkommer. Strategianalysprocessen måste utvärderas kontinuerligt för att brister ska kunna identifieras och förbättringar göras. För att företaget ska kunna utföra själva analysen måste först informationsbehovet planeras och otolkad information, så kallad rådata (bilaga 10.1), samlas in och tolkas för att den ska bli meningsfull och användbar. Därefter kan informationen analyseras och bli till ett underlag för val av strategi och dess implementering (Svenska Arbetsgivareföreningen, 1997).



Figur 3: Kontinuerlig strukturerad strategisk arbetsprocess.

Delarna i strategianalyssteget (STEG 1) innefattar:

Planering av insamling

Den första delen innebär planering, prioritering och inriktning av de omvärldsbevakningsaktiviteter som är nödvändiga. En kontroll av vilken situation företaget befinner sig i genomförs för att bestämma informationsbehovet (se kap 3.3).

Insamling och tolkning av rådata

Insamling av rådata innebär att företaget samlar in den rådata som behövs för att uppfylla företagets behov. Insamlingen kan vara kontinuerlig eller avsedd att lösa ett specifikt problem. Insamling av rådata omfattar aktiviteter för att finna,

granska och organisera rådata och bearbetad information som är relevant för det identifierade behovet. Insamlad rådata har inget värde om den inte omvandlas, tolkas till begriplig information; vad betyder det här för företaget?

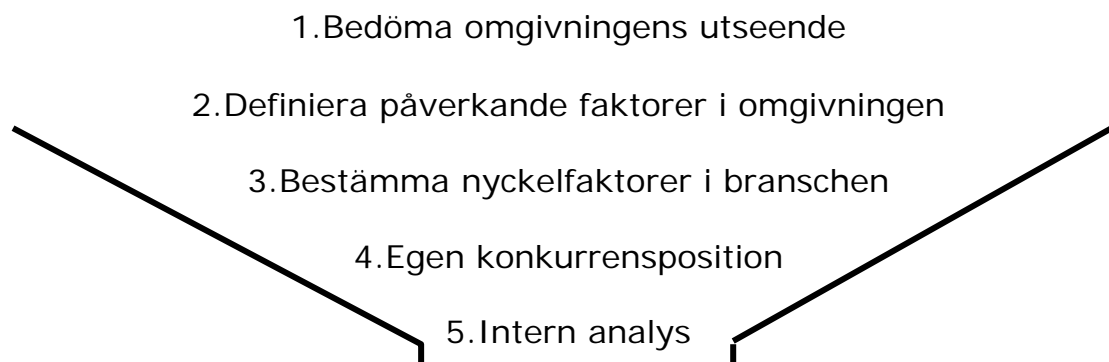
Analys av information

Den sista delen av STEG 1 innebär att företaget analyserar den information som samlats in relativt ett problem eller beslut som ska fattas. I analysen, som görs med hjälp av olika modeller och verktyg (se kap 3.3), tillförs värde till insamlad data. Detta omvandlas till ett underlag för val av strategier, vilka sedan implementeras (se bilaga 10.10).

3.3 Metod och verktyg för strategianalys

För att konkret kunna visa var och hur man använder de olika analysverktygen i den strategiska analysprocessen har vi valt en modell ur Johnson & Scholes "*Exploring Corporate Strategy*" (1999) som i stort är likadan som de andra modellerna vi stött på i vår litteraturstudie. Johnson & Scholes menar att företag ställs inför svårigheter när de försöker förstå omvärlden, vilket inverkar på beslutsfattandet. Även om man identifierar fakta ur omgivningen kan det vara svårt att välja ut det som har en avgörande påverkan på företaget. Det är också svårt att veta någonting säkert på grund av snabba förändringar i omvärlden. Beslutsfattare måste förenkla den komplexa omvärlden och informationen om den genom att sälla i informationen för att kunna hantera den. Sifo Management Group poängterar att ett analysarbete alltid bör organiseras utifrån varje enskilt företags egna möjligheter där informationsinsamling, kommunikation och analys måste struktureras på ett så bra sätt som möjligt för att resultatet ska bli lyckat.

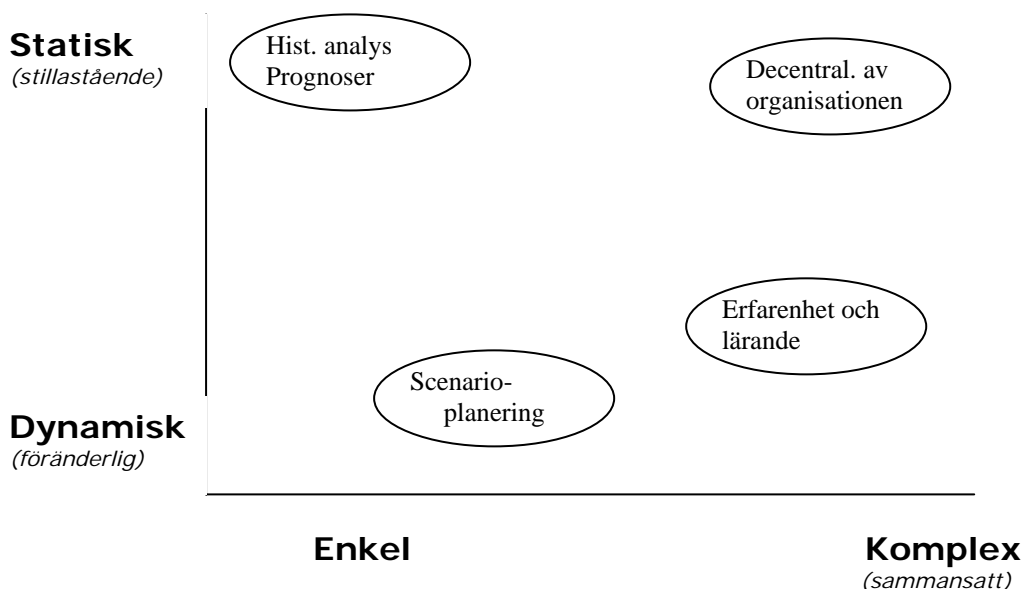
Processen för strategianalys går enligt Johnson & Scholes från den omgivning som ligger längst ifrån företaget och påverkar företaget indirekt till branschens påverkan på företaget, den egna konkurrenspositionen och slutligen det egna företaget och en intern analys. Författarna har delat in processen i fem delar: bedöma omgivningens utseende, definiera påverkande faktorer i omgivningen, bestämma nyckelfaktorer i branschen, egen konkurrensposition och intern analys.



Figur 6: Den strategiska analysprocessen. Omarbetad efter Johnson & Scholes (1999). Processens olika delar förklaras nedan.

1. Bedöma omgivningens utseende

Johnson och Scholes (1999) menar att beroende på vilken *bransch* och vilken *tid* företaget befinner sig i, så är det viktigt att konstatera hur företagens omgivning ser ut (Figur 4). Därefter kan företagens strategiska arbete ta sin form utifrån hur omgivningen ser ut.



Figur 4: Omgivningens utseende. Omarbetad efter Johnson & Scholes (1999). Förklaring nedan.

I en *statisk-enkel* omgivning kan förändringar förutses genom analys av historisk data. De förändringar som sker följer ett givet mönster och är lätta att förstå. Konkurrensen och marknaden förändras inte drastiskt och omgivningsfaktorer som till exempel demografi⁹ går att förutse.

Statisk-komplex omgivning (till exempel offentlig sektor eller annan större verksamhet med stark diversifiering/komplex verksamhet) kan inte analyseras så enkelt utan bör delas upp i mindre ansvarsområden genom decentralisering, där företagsstrukturen och erfarenhet är viktigt.

I en *dynamisk-enkel* omgivning måste omgivningen analyseras noga, både vad man vet idag och vad som skulle kunna hända i framtiden. Företaget bör vara duktiga på kreativt och innovativt tänkande då framtidsscenarios måste förutses så tidigt som möjligt med hjälp av scenarioanalys (bilaga 10.8).

Den *dynamisk-komplexa* omgivningen blir vanligare och vanligare i takt med att både omvärlden och företagen förändras snabbare. Den tekniska utvecklingen och användandet av teknik i alla delar av företagen gör att ett lärande företag är nödvändigt. Det finns inte tid till att överlåta engagemang och delaktighet till endast en liten del av företagens medarbetare (Johnson & Scholes, 1999). Genom att arbeta med analys av omvärldsinformation kan företagen uppnå en effektiv sök- och lärprocess för att få in både ny kunskap och nya idéer till företaget. Ett företag måste hela tiden lära sig mera för att klara av en turbulent omgivning (Frankelius, 1991).

⁹ Befolkningens sammansättning, förändring med mera (SAOL, 1998)

En lärande organisation kännetecknas av ett ständigt lärande för alla, med en hög grad av ansvar och initiativtagande. Inlärningstakten är högre än förändringstakten och företagets ökande kunskaper och idéer kan användas som konkurrensfördelar. Kompetens ses i en lärande organisation som förmågan att använda sin kunskap och det är viktigare att kunna hantera förändring än att förutse framtiden. Det finns ingen exakt modell för hur en lärande organisation måste se ut, alla steg mot att utveckla individerna till initiativrika, ansvarstagande och kompetenta medarbetare är positiva. Ledstjärnor i denna utveckling är till exempel att medarbetarna hela tiden utvecklar sin kunskap och mognar som personer, att attityder och fördomar lyfts fram så att arbetsplatsen blir öppen och trivsamt, att gemensamma visioner tas fram för att engagera så många som möjligt och till sist en satsning på teamlärande för att individerna också ska kunna utvecklas tillsammans. Medarbetarna kommer att få en ökad förståelse för helheten och hur den påverkas av de enskilda aktiviteterna i företaget.

2. Granska påverkande faktorer i omgivningen

Påverkande faktorer i omgivningen är individuella för just det företaget och kommer även att ändras över tiden. Verktyg som kan användas för att identifiera dessa är till exempel PEST-analys (bilaga 10.2). En redan känd faktor i omgivningen idag är att den globala marknaden blir alltmer homogen. Skillnader mellan länder blir mindre och mindre och produkter kan säljas, marknadsföras och designas likadant över hela världen. Ekonomiska fördelar, som på olika sätt utnyttjar en globalisering, kan användas i konkurrens syfte av företag som har möjlighet att utnyttja detta. Exempel på ekonomiska fördelar är skalfördelar av mycket stora volymer, lågkostnadstillverkning i vissa länder eller leverantörer i länder med lägre priser (Johnson & Scholes, 1999).

3. Identifiera nyckelfaktorer för konkurrens

Från en granskning av omgivningen går man vidare till vad som kan ge företaget ett övertag över konkurrenterna. Målet är att identifiera nyckelfaktorer som är möjliga att nyttja av företaget och dess kompetens för att nå ett övertag. Verktyg för en identifiering är till exempel Porters Fem-krafts-analys (se bilaga 10.5). För att få ut mesta möjliga av verktyget bör stora företag applicera det för varje enskild strategisk affärsenhet. Om det används generellt på hela företaget kommer variationer i nyckelfaktorerna och dess effekt på konkurrensövertaget att ge ett sämre identifieringsresultat. Det behöver inte små och medelstora företag tänka på. De fem krafter som Porter använder är befintliga konkurrenter, potentiella nya konkurrenter, leverantörer, kunder och substitut (Johnson & Scholes, 1999).

4. Identifiera konkurrenspositionen

Nu är det dags att identifiera var företaget befinner sig i förhållande till sina nuvarande konkurrenter. Alla konkurrenterna slåss i första hand om kunderna. Det är därför viktigt att företaget förstår den position man har och vad detta innebär strategiskt. Det arbete som gjorts i de tidigare tre stegen gör att det nu finns ett underlag av nyckelfaktorer. De behöver sättas in i ett sammanhang och exempel på verktyg för att göra detta är Strategisk-grupp-analys (se bilaga 10.3) eller analys av kundernas upplevda värde (bilaga 10.7).

5. Intern analys - identifiera viktiga möjligheter och hot

Arbetet mynnar nu ut i en förståelse av de befintliga möjligheter som kan nyttjas samt de befintliga hot som måste undanröjas eller undvikas. Förståelsen bygger på de resurser och

kompetenser företaget har och som längre fram kommer att bidra till det strategiska valet (bilaga 10.10).

De kritiska framgångsfaktorer som framkommer ur analysarbetet är de som företaget måste se till att bli bäst på. Johnson & Scholes (1999) sammanfattar detta på ett pricksäkert sätt:

"The difference in performance results from the way in which resources are deployed to create competences in separate activities, how these are matched to the requirements for particular types of strategy and, crucially, the competence with which these are linked together to improve value for money in products or services."

Johnson & Scholes, 1999 s 192

Karlöf (1987) menar att en mall eller checklista som skulle beakta alla analysmöjligheter i alla branscher naturligtvis är en omöjlighet. Det gäller sålunda att kreativt ta sig an de strategiska nyckelfrågorna i den specifika bransch företaget verkar i. När ett företag ska arbeta strategiskt behöver alltså inte alla föreslagna analyser genomföras. Läser man i strategilitteratur om alla analyser som kan och bör företas, hamnar man lätt i en situation där analysen blir målet, vilket måste undvikas. Ordningföljden är att man först tittar på omvärlden och affärslogiken i branschen och sedan mer i detalj sätter in den egna affärsenheten eller det egna företaget i branschens sammanhang, samt den marknad på vilken man verkar (Karlöf, 1987).

3.4 Varför är strategianalys viktigt?

Varje beslutsfattare använder sig av olika källor och olika typer av information. Arbetet med att hitta det som är relevant för företaget är dock inte helt fritt från problem. Få företag har i dag en bra struktur på insamlingen av information, vilket gör att man fattar strategiska beslut baserade på bristfälliga grunder. Detta kan vara ödesdigert för företaget. Idag är företagets förmåga att förändra sig i förhållande till omvärlden faktiskt av betydelse för ett helt lands ekonomiska tillväxt skriver Frankelius (1991). Vi sammanfattar hur viktigt det är att noga fundera över vilken information man väljer att basera företagets ledning på genom ett citat:

*"To manage a business well is to manage it's future,
and to manage the future is to manage information."*

Marion Harper, s 112

De senaste åren har inneburit en tid av snabba förändringar i företagets omvärld. Det har gjorts att långsiktig planering och strategiskt arbete har setts som omöjligt eller onödigt. Snabba reaktioner har varit viktigare än genomtänkta reaktioner. Den minsta gemensamma nämnaren hos företag har varit planering genom årligt budgetarbete och finansiella mål. För många företag har planeringen börjat och slutat där. Rheault (2003) skriver att budgetprocessen har lett företagsstrategin framåt, ett år i taget. Många företag behöver idag revidera sitt förhållningssätt till utveckling av företagsstrategi. Ett problem är, enligt Rheault, att det finns fler teorier och gurus på området än det finns konkreta "recept" på hur en företagsledare ska lyckas med utvecklingen av företagets strategiska arbete. Det fungerar inte att kopiera ett annat företags strategier eftersom varje företag är unikt och de påverkande faktorerna komplexa. Det är viktigt att arbeta kontinuerligt med den strategiska utvecklingen

för att minska osäkerheten i företaget och kunna ta tag i de stora övergripande frågorna. Det är också viktigt att kunna styra resurser och beteenden åt rätt håll - rätt människor på rätt ställe (Ibid). Nycklar till framgång (det vill säga lönsamhet) är enligt Rheault (2003) företagsledarnas avsatta tid och engagemang för strategiska frågor. Den operativa, kortsiktigare verksamheten tar ofta över och det är mycket krävande att ibland prioritera långsiktigt arbete.

Pettigrew (1991) visar att de företag som tillämpar strategisk företagsledning är effektivare än de som inte gör det. Det strategiska arbetet bör vara varje chefs eller ledningsgrupps viktigaste stöd i ansvaret för lönsamhet. Genom strategiskt arbete och planering väljer man långsiktiga inriktningar för produkter och marknader med stor hänsyn till förändringar i omvärlden. Bedömningar av förändringar i omvärlden ställs sedan mot de interna förutsättningarna. Pehrson (1988) skriver att strategisk planering är ett betydande instrument för att man ska uppnå lönsamhetsmål. Värdet av strategiskt arbete ligger i att man identifierar prioriteringar som ger ett ramverk för organisatoriska initiativ. Det viktiga är att den strategiska planen utvecklas för att ta hänsyn till de unika behov och sammanhang som företaget arbetar inom. Schraeder (2002) understryker i sin artikel att den strategiska planen ska ses som ett levande verktyg, ett dokument som guidar organisationen på ett meningsfullt sätt. Rätt information behövs för att minska osäkerheten och den risk som är involverad i strategiska beslut. Fletcher och Donaughey (1994) menar att informationens värde bara kan mätas med hjälp av det resultat som fattade beslut resulterar i, vilket initialt baserats på den insamlade informationen. Att samla rådata kräver resurser men utvärderad data som används rätt tillför värde till företaget.

Frankelius & Rosén (1993) betonar att ett vanligt hinder för lönsam utveckling av många företag är bristen på relevant omvärldsinformation och att det oftast är mindre företag med starka inslag av teknik som tycks ha den största bristen. Författarna menar att denna typ av företag har en tendens att bli inåtvända och försummar då information om hur marknaden egentligen ser ut och vad konkurrenterna gör. Harrison (2003) skriver att små firmor, med begränsade resurser, kan erhålla fördelar genom att göra strategianalys likaväl som stora företag. Han menar att små firmor inte behöver analysera lika mycket som stora företag, då dessa firmors omgivningar är *relativt* mindre komplexa än de stora företagens omgivningar. Harrison poängterar också att en stor del av den information som behövs för en effektiv analys redan finns inom företagen och att den strategiska informationen ur det hänseendet inte kräver stora resurser.

Många företag investerar mycket tid och ansträngning i en årlig strategisk planeringsprocess, men ser inte någon utdelning av detta arbete. Kaplan & Beinhockers (2003) visar att företagsledare uppger att ”vi låtsas planera en strategi och sen låtsas alla följa den”. Författarnas forskning har visat att formell planering är slöseri med tid om man inte använder den på rätt sätt. Strategisk planering kan vara en viktig källa till konkurrensövertag, ett inlärningsredskap för att skapa en förberedelse för att fatta rätt beslut. Viktiga beslut måste ofta fattas under press och då finns en risk att oförberedda beslutsfattare använder sig av intuition istället för fakta. Diskussioner i företagets ledning bör innehålla en tydlig bild av verksamheten, bygga på gemensamma fakta och ge ett samförstånd i viktiga antaganden. Dessa väl förberedda människor kan då fatta bättre beslut i den löpande verksamheten under hela året. Det gör också att felaktiga beslut kan undvikas i större utsträckning (ibid).

3.5 Delaktighet och medverkan

Alla medarbetare bör vara delaktiga i den strategiska utvecklingsprocessen, vilket medför att företagen får en förbättrad prestationsförmåga och en ökad arbetstillfredsställelse¹⁰. Phillips (1996) har undersökt förhållandet mellan strategisk planering och verksamhetens prestationsförmåga. Ett av hans viktigaste forskningsresultat är den positiva relationen mellan delaktighet i planeringen och verksamhetens prestationsförmåga. Mauborgne & Kim (2003) menar att det är speciellt viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga i arbetsprocessen. De konstaterar att delaktighet ger insikt, förklaring, förståelse och lärande i ett intellektuellt arbete. Detta säkrar medarbetarnas förväntningar vilket i sin tur påverkar attityder och beteenden (som är fundamentala faktorer för höga prestationer). Kim (2002) har genomfört en studie som visar att chefer som använder sig av ett delaktigt ledarskap, bland annat genom att använda sig av delaktighet i den strategiska planeringsprocessen, påverkade arbetstillfredsställelsen positivt. Detta bekräftas även av Daniels & Bailey (1999) samt Hamel (1996), där den senare poängterar vikten av att låta medarbetarna vara delaktiga för att kunna behålla dem inom organisationen:

”Make no mistake: there are revolutionaries in your company. If you go down and out into your organization – out into the ranks of much maligned middle managers, for instance – you will find people straining against the bit of industrial orthodoxy. All too often, however, there is no process that lets those revolutionaries be heard. Their voices are muffled by the layers of cautious bureaucrats who separate them from senior managers. They are isolated and impotent, disconnected from others who share their passions. So, like economic refugees seeking greater opportunity in new lands, industry revolutionaries often abandon their employers to find more imaginative sponsors.”

(Hamel, 1996, s.74)

McNeilly (2002) poängterar att om medarbetarna är delaktiga när man samlar in och analyserar information kommer mängden information att öka avsevärt. Antalet typer av information kommer också att öka samt att en inställning/förståelse hos de anställda om konkurrenter, kunder och företagets svagheter och styrkor skapas. Man får helt enkelt ett bättre grepp om företagets verksamhet. Att involvera alla i att samla och analysera information och att se till att göra det till ett personligt ansvar hjälper på många sätt. Schraeder (2002) poängterar att om ett företag misslyckas med att få in information och synpunkter från personalen finns risk för att värdefull information missas i arbetet med att utveckla och planera det strategiska arbetet.

Enligt Mauborgne & Kim (2003) är varje idéns individuella behandling och rättvisa chans viktigare än konsensus, demokrati, harmoni eller stöd genom kompromisser. *”Det är omöjligt att tvinga fram initiativ och engagemang från de anställda, och i dagens kunskapsamhälle är det en avgörande fråga då företag är beroende av de anställdas intellekt och kunskaper.”*

¹⁰ Conradsen, N., Lystlund, M., (2003), Cotton, J., Vollrath, D. Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., Jennings, K., (1988), Daniels, K. and Bailey, A., (1999), Hamel, G., (1996), Kim, S. (2002), Kim, W.C., Mauborgne, R., (2003), Lyles, M., Baird, I., Orris, J., Kuratko, D., (1993), McNeilly, M., (2002), O'Reagan, N., Ghobadian, A., (2002), Phillips, P.A. (1996), Schonberger, R. (1992), Stahl, D.A. (1998)

Hamel (1996) poängterar att den strategiska processen bör involvera olika människor diagonalt över organisationen så att man uppnår olika perspektiv. *"Det man ser från bergstoppen är ganska annorlunda mot hur det ser ut från fältet. Det kan inte skapas nya innovationer i strategiarbetet om inte perspektivet förändras."* Hamel skriver också att den strategiska kreativiteten finns i hela organisationen, men att man omöjligt kan förutspå var den finns i förväg. I vissa företag medverkar hundratals, ibland tusentals människor i skapandet av strategier och värdet av ett brett deltagande visas tydligt i nedanstående citat:

"In one company, the idea for a multimillion-dollar opportunity came from a twenty-something secretary. In another company, some of the best ideas about the organization's core competencies came from a forklift operator"

(Hamel, 1996, s. 76)

Bra idéer och annorlunda perspektiv finns på varje nivå i varje företag. Hamel säger att företagen måste bli bättre på att ta vara på de outnyttjade resurserna i form av personalens kompetens och deras delaktighet i den strategiska processen. Han betonar värdet av att låta samtliga medarbetare delta i den formella strategiska planeringsprocessen eller att de åtminstone får tillgång till den kunskap och expertis som finns inom organisationen. Om alla medarbetare involveras i den strategiska arbetsprocessen kan detta skapa anställda som är mer insatta i, eller till och med förespråkare för, företagets valda strategier. Det minskar de traditionella problemen associerade med att implementera strategier tillsammans med företagets anställda (ibid). Harrison (2003) betonar att delaktigheten hjälper medarbetare ur den operativa verksamheten att acceptera förändringar snabbare när nya strategiska val har gjorts. O'Reagan & Ghobodians (2002) har undersökt vilka hinder små och medelstora företag som genomfört formell strategisk planering upplever. Slutsatsen blev att de företag som genomfört formell strategisk planering upplevde lägre hinder och de fann dessutom att fem av åtta identifierade hinder var interna: otillräcklig intern kommunikation, implementeringen tog längre tid än väntat, de anställda hade otillräckliga kunskaper för genomförandet, övergripande strategiska mål förstods inte av personalen samt att samordningen av implementeringen inte var effektiv.

Hamel (1996) menar att genom ökad delaktighet i det strategiska arbetet uppnås en förbättrad kommunikation inne i organisationen mellan olika hierarkiska nivåer. Genom att sammanföra de olika hierarkiska nivåerna i en organisation vid strategianalysen blir det lättare att implementera förändringar sen. Om bara en handfull medarbetare varit involverade i skapandet av en strategi och bara några få nyckelchefer delar en övertygelse om vägen framåt så slutar ofta planeringsprocessen med utmaningen att "sälja in" strategin i hela företaget för att säkra organisationens agerande (ibid). Schraeder (2002) avslutar sin artikel med att påminna om att det är viktigt att involvera beslutsfattande chefer genom hela planeringsprocessen för att beslut ska kunna fattas, annars kommer agerandet att utebli. Förbättrad cheffektivitet genom strategisk planering leder till förbättrad prestation och utbildning i strategisk planering bör inte saknas hos någon chef (Phillips, 1996).

Företagsledarens roll är på väg att förändras från den traditionella, auktoritära rollen mot en roll där de ska underlätta det strategiska tänkandet. Från att tidigare ha formulerat unika strategier, satt höga numeriska mål och bevakat prestationer gentemot dessa mål, är chefsrollen på väg att skifta mot att underlätta nödvändiga förändringar för att göra detta till

allas affär. Ledare blir mer och mer strategiskt influerande. Mindre beslutstagare själva och mer pådrivande för att beslut ska bli tagna. Vad de kan och borde göra är att utöva ett ledarskap där de agerar hejklack och på det sättet underlättar implementering i hela företaget enligt Schonberger (1992).

Om strategisk ledning ska få ett företag att bli och förbli högpresterande måste information och samarbete om företagets arbetssätt och vision vara tydligt för samtliga medarbetare. Kommunikationen måste formos så att medarbetarnas individuella förutsättningar, föreställningar och åsikter interagerar och tillför värde till företaget. Utvecklandet av rätt kommunikationsprocess bör ge möjligheter att effektivt hantera och understödja varje enskild människas potential att medverka i form av idéer och erfarenheter. Det bidrar till företagets utveckling och prestationer i en komplex och osäker omvärld (Dervitsiotis, 2002). Utvecklandet av de ”mjuka” processerna parallellt med material och informationsflöden kan ge ett bättre beslutsunderlag än endast kvantitativa, exakta men otillräckliga underlag. Det ger en bättre helhetsbild av hur olika påverkande faktorer i ett företag hänger ihop. Det underlättar också vid den problematiska implementeringsfasen. Förmågan till flexibilitet i tider av snabba förändringar kommer att öka (ibid).

3.6 Upplevda problem

Lika viktigt som att lära sig vilken metodik man kan använda för arbetet med strategianalys och vem som bör delta i det arbetet, är att informera sig om vad som är viktigt att tänka på. De företag som redan arbetat med strategianalys har erfarenheter att dela med sig av och i tider av resursbrist är det onödigt att inte försöka lära av andras misstag. Karlöf (2002) visar att många företag upplever att brist på tid och resurser för strategiskt arbete är ett problem som kan åtgärdas genom att öka kunskaperna om strategiarbetet, för att senare kunna tjäna tid och resurser på det. Man kommer initialt inte undan en resursfördelning till den strategiska inläringen. Problem med att balansera prioriteringar av de kortsiktiga operativa problemen och det långsiktiga strategiska arbetet beror på att operativa problem ofta känns mera akuta.

Företagsledningen har av tradition kunskaper som mestadels är bransch- eller produktionspecifika och saknar då kännedom om hur strategiarbetet ska bedrivas för att säkra att rätt beslut fattas och genomförs. Karlöf har listat de upplevda problem han funnit i undersökningar av företags strategiska arbete:

- För lite energi till strategiskt tänkande – operativ drift tar all tid och kraft
- Bristande kunskap om strategiproessen
- Dåliga förberedelser, svårt att välja konsult
- Svårt att förutse kundernas framtida behov och den tekniska utvecklingen
- Svårt att få organisationen att arbeta i strategins riktning - implementeringen
- Svårt att övergå från tanke till handling - implementeringen
- Otillräcklig kompetens i organisationen - implementeringen

Många av de företag som förstätt vikten av att lära känna sina konkurrenter misslyckas med att samla information systematiskt. Ännu ett problem är att strukturera den information som finns i huvudet på chefer och försäljningspersonal. Mycket data finns även gömda i stora pappersvolymmer, spridda över företaget. Problemet blir då att plocka fram rätt kunskaper och information när den behövs. Dessa svårigheter leder, enligt Fletcher & Donaghy (1994), till att många företagsledare fattar beslut baserat på intuition mer än på fakta. Författarna menar

att problem med att omvandla rådata till information är vanligt. Rådata måste filtreras och sättas ihop i en meningsfull struktur för att kunna förvandlas till användbar information. Denna insikt är nödvändig då det visat sig att företag alltför ofta samlar all tillgänglig information om alla konkurrenter bara för att till sist stå med ett överflöd av ostrukturerad data som visar sig ha litet eller inget värde. Fletcher & Donaghy pekar på att den mest kritiska fasen av strategiskt arbete är planeringen av informationsinsamlingen. Trots detta är det den mest ignorerade fasen och författarna anser att det beror på en osäkerhet kring vad som ska samlas in och i vilket syfte. Vilken information är meningsfull och vad behövs för att kunna fatta beslut? De skriver också att utvärderingen av rådatas relevans och trovärdighet är en svår uppgift som kan vålla problem. Källor kan tyda olika saker på olika sätt. Utvärderingen av rådata är viktig, en mycket liten del är relevant och mycket måste filtreras bort. Fletcher & Donaghy tillägger att arbetet med att identifiera, samla och analysera information för en konkurrentanalys är en mycket stor uppgift. Det är en komplicerad process som involverar många steg och företagets grundlighet i denna fas är avgörande för kvaliteten. Det viktigaste är att fokus ska ligga på beslutsfattarnas informationsbehov. Kvantitativ data som redan finns inom företaget behöver struktureras till en användbar form. Detta tar tid och expertis (ibid).

Svenska Arbetsgivareföreningen (1997), numera Föreningen Svenskt Näringsliv, har utvärderat vilka problem som upplevs som begränsande i det strategiska analysarbetet. De främsta problemen uppgavs vara att få individerna inom organisationen att dela med sig av information och att integrera strategianalysen i organisationen. Detta kommenterades med att medvetenheten inom organisationen om behovet av en fungerande process för strategianalys inte alltid var tillfredsställande. Man efterlyste bland annat fler möjligheter till intern utbildning samt tillfällen till samverkan/nätverkande/erfarenhetsutbyte mellan företagen. Det ansågs även viktigt att strategianalys blir ett naturligt inslag i utbildningar på universitet och högskolor för att höja graden av medvetenhet. Exempel på andra problem som framkom i undersökningen var begränsningar i budgeten och ledningens bristande engagemang (ibid).

Problemet ”*strategisk drift*” innebär att företagets strategi gradvis flyttar från att vara till nytta för företaget mot att ledas av händelser i omgivningen, vilket gör att företaget tappar fokus. Företagsledningen känner sig pressad att åstadkomma förändringar men paradigmer (mönster/världsbild, SAOL) och normer gör att de, liksom alla människor, är begränsade och inte ser utanför sina egna erfarenheter och föreställningar. En förändring mot ett nytt seende på omgivningen med nya normer är mycket svårt. Det resulterar i att man ofta blir kvar i det man känner igen och försöker förbättra företagets tillstånd genom aktiviteter som redan existerar i företaget. Eventuell strategiförändring kommer att handla om en rörelse inom existerande paradigm och norm. Till exempel skulle en marknadsutvidgning ske med samma medel och inställning som på den redan existerande marknaden (Johnson & Scholes, 1999).

Det är viktigt att ett företag utvecklar och behåller en klart definierad strategi. Att behålla strategisk inriktning betyder att företaget är uppmärksamma och försiktiga när de väljer på vilket sätt de uppnår sina mål. Ett stort problem idag är att företagsledare ofta lockas att greppa varje tillfälle att ”förbättra” verksamheten och därmed styra företaget mot verksamheter utanför kärnverksamheten. Det finns ingen koppling mellan till exempel hur mycket ett företag använder sig av *outsourcing* och dess ekonomiska resultat. Inte heller beror det på till exempel företagets investeringar i *resursplanering* eller *Supply Chain*

Management Technologies (trendiga namn inom strategisk management). Varje enskilt företag måste fundera över vilka val som passar just dem och inte så mycket över vad andra företag väljer att göra.

4 BRANSCHEN OCH FÖRETAGEN

Följande kapitel börjar med att förklara vad verktygsteknik är, därefter följer en beskrivning av situationen i verktygsteknikbranschen och till sist presenteras de fem intervjuade företagen.

4.1 Verktugsteknik

Verktugsteknik har gjort det möjligt att inom industrin få en effektiv massproduktion med hög precision till lågt styckepris. I verktygsteknik ingår flera skilda kunskapsområden som nära hänger samman, men också vart och ett har en egen karaktär och en egen bakgrund. Genom framställningsmetoder som stansning, bockning och formpressning produceras detaljer till bilar, kylskåp och en mängd andra produkter. Gnistbearbetning har skapat förutsättningar att framställa verktyg med mycket komplicerade former. Den snabba teknik- och produktutvecklingen ställer stora krav på kunskaper inom till exempel produktionsteknik, teknologi och kvalitetsteknik. Kännetecknande för ämnet verktygsteknik är också att det vid framställning av vissa verktyg behövs en väl utvecklad förmåga att tänka tredimensionellt och att förstå begrepp som positiv och negativ form. Verktygen ska då motsvara ett omvänt utseende i förhållande till den färdiga produkten (Hjo Industrigymnasium, 2003).

4.2 Verktugsteknikbranschen i Sverige

Charlotta Johansson (2003), har beskrivit branschen genom att jämföra den med tillverkning av en sockerkaka:

1. Kalle, HB Kakutveckling, konstruerar ett nytt recept på en kaka.
2. Stina, Sockerbagaren, får i uppgift att massproducera kakan.
3. Siv, Plåt och form AB, ska tillverka den speciella kakformen, det vill säga *verktyget* att tillverka kakan i.

När Kalle fått en idé om en kaka han vill tillverka, tar han kontakt med Stina på Sockerbagaren som sedan kan tillverka kakan i sitt företag. Stina som tycker kakan är ett intressant projekt börjar redan nu tänka på hur kakformen för tillverkning av kakan borde se ut. Hon ringer därför till Siv, vars företag tillverkar formar. Siv tar i sin tur kontakt med Kalle, konstruktören, och ger honom råd om hur en form till hans konstruktion blir kostnadseffektivast. Kalle tar med det i sina beräkningar när han slutför konstruktionen. Den här historien beskriver den ideala tillverkningsprocessen med en fungerande dialog mellan de olika verksamheterna.

Företagen inom verktygsteknikbranschen tillverkar formverktyg och skärverktyg för pressning, stansning, dragning, borrar, fräsning, gängning och svarvning av plast och metaller (bilaga 9.1). Även reparation och underhåll av verktyg sker.

I Sverige fanns under december 2003 379 stycken företag registrerade i urvalsgruppen. De svenska verktygsteknikföretagen är ofta små med ett genomsnitt på 17 anställda. Bara 11% av företagen har fler än 20 anställda (tabell 1, kap 2.3.3). Företagen i branschen förväntas växa genom den nu växande marknaden för press- och formverktyg. Det största hindret för en expansion är bristen på kvalificerad personal vilket 70 % av verktygsteknikföretagen upplever

som ett problem. I genomsnitt har 25 % av de svenska verktygsteknikföretagen personal med akademisk utbildning (Pressoform, 1999).

Svensk Verktygsteknik AB uppger att de flesta företag i branschen har behov av att utveckla företagets tekniska kompetens, men också organisationen och affärs- och produktionsmetoderna anses nödvändiga att utveckla. Verktygsteknikföretagens omvärld anses idag som både komplex och dynamisk (Sandberg, 2003). Med komplex och dynamisk menar han att både omgivningen och de egna produkterna/tjänsterna förändras mycket snabbt och ställer stora krav på företaget och dess anpassningsförmåga. För att klara det behöver verktygsteknikföretagen arbetssätt som gör att de kan avläsa förändringar i omvärlden i god tid och då kunna agera och hitta en vinnande position gentemot konkurrenter och kunder. Landberg (2003) pekar på att de utländska konkurrenternas produkter till en början hade sämre kvalitet men är idag fullt jämförbara med de svenska, vilket medför att de svenska verktygsteknikföretagen måste hitta hållbara strategier som ger konkurrensfördelar.

4.3 Företagspresentationer¹¹

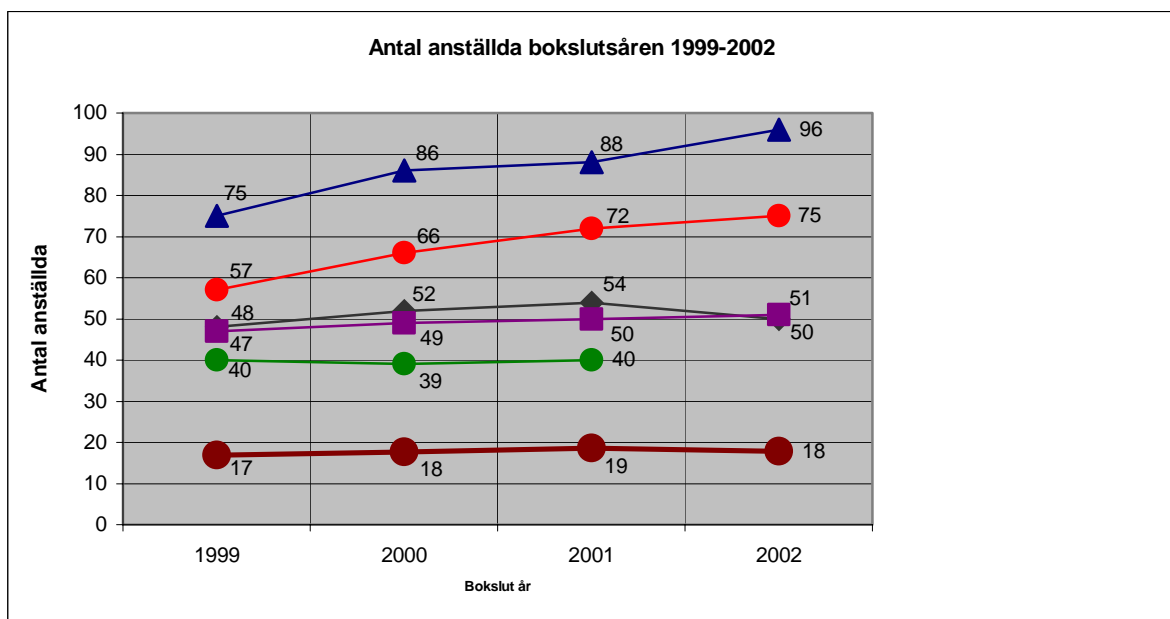
Urvalet av företag i gruppen 40 – 200 anställda motsvarar 5% av samtliga företag i branschen (tabell 1, kap 2.3.3). Nedan ges en kortfattad jämförelse av företagen (tabell 3). Det som är gemensamt är att antalet anställda är fler än 40 och de ingår inte i någon större koncern. De tillverkar verktyg för kunder som inte ingår i deras eget företag och de har inte en enda produkt utan tillverkar det som kunderna efterfrågar. Kunderna återfinns inom bland annat bil-, fordons-, medicin-, telecom- och vitvarubranschen.

Företag	Antal anst.	Omsätt n i Mkr	Produkter	Antal kunder	Konkurrensmedel
A	50	40 Mkr	Formsprutningsverktyg Pressgjutningsverktyg	20-30 10-15	Teknisk kunnsighet Lång erfarenhet (personal) Långsiktigt kundsamarbete Kundanpassad tillverkning Närhet till kunden
B	100+	200 Mkr	Precisionsformar		Närhet till kunden Kunnig personal Avancerad utrustning
C	60	94Mkr	Plåtformande verktyg	20-30	Fristående företag Modern teknik
D	50	35 Mkr	Produktionsverktyg för verkstads- och plastindustrin	20	Välutbildad personal Modern maskinpark Ny teknik Närhet till kunden
E	40	30 Mkr	Pressgjutningsverktyg	30-40	Differentiering Kompetensutveckling Kunnig personal

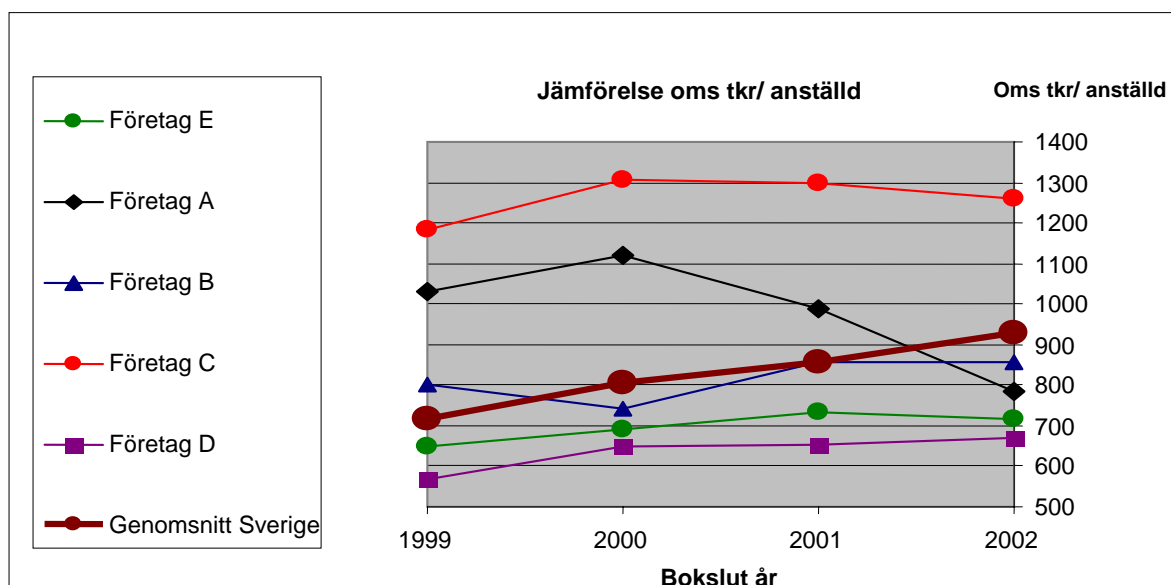
Tabell 3. Företagsbeskrivningar: antal anställda, omsättning, produkter, antal kunder och konkurrensmedel.

¹¹ Information baserade på intervjuer gjorda 2003, samt företagens hemsida.

De intervjuade företagen har idag fler anställda än riksgenomsnittet (Figur 5). Företag B och C har ökat antalet anställda under åren 1999-2002 och genomsnittet i branschen för omsättningen per anställd har ökat för varje år. Omsättningen per anställd för våra intervjuade företag ser i fyra av fem fall positivt ut om man jämför 1999 med 2002, dock behövs en längre tidsperiod för att konstatera fakta. Företag A har en negativ trend och det framkommer i vår intervju att de ser mycket allvarligt på sin situation.



Figur 5: Antalet anställda bokslutsåren 1999-2002. Jämförelse mellan de intervjuade företagen och ett genomsnitt för alla företag i branschen (Sverige). Källa Affärsdata (2002).



Figur 6: Jämförelse mellan de intervjuade företagen och ett genomsnitt för alla företag i branschen (Sverige) mätt i omsättning per anställd. Källa Affärsdata (2002).

5 RESULTAT

Kapitlet sammanfattar de intervjuer som gjorts med de fem verktygsteknikföretagen. Frågan vi försöker besvara med hjälp av intervjuerna är "Hur arbetar svenska verktygsteknikföretag med strategianalys idag"? I slutet av kapitlet ges en sammanfattning som samtidigt svarar på forskningsfråga ett.

5.1 Nuvarande strategisk arbetsprocess

Företag A

Idag arbetar inte företaget på ett planerat, systematiskt och kontinuerligt sätt för att undersöka företagets omgivning. Enligt företaget måste tid och resurser i dagsläget prioriteras för överlevnad på kort sikt. När företagsledningen i företag A behöver ett beslutsunderlag för en enskild fråga tas detta fram av respektive ansvarig, till exempel ekonomi-, personal-, produktions-, eller marknadsansvarig.

Företaget har inte en övergripande planering och prioritering av den information som ska samlas in, dock sker en viss löpande insamling av information via kundkontakter, branschorganisationer och kollegor, där ekonomisk information prioriteras. Beslutsunderlag som handlar om konkurrenter består av hörsägen och direkta kontakter, dessa uppgifters giltighet granskas inte. Det är ovanligt att företaget skaffar skriftlig information (till exempel årsredovisningar) om konkurrenterna. Företag A anser att den utländska konkurrensen är mycket hård och svår att bevaka och företagsledningen kan bara uppgivet konstatera att en förlorad order till en utländsk konkurrent ger information om vilken marknad de har utländsk konkurrens på.

Företag A uppger att informationsinsamling i övrigt består av mässbesök där man pratar med branschfolk samt att all utbildning av medarbetare protokollförs. Det är normalt att alla berättar om sina erfarenheter efter studiebesök eller mässor man deltagit i, men inga krav eller rutiner finns fastställda för detta. Företag A anser att "det mesta sprider sig" i branschen eftersom den är så liten.

Företag B

Företaget avsätter tid för att undersöka omgivningen. Affärsutvecklingsfrågor diskuteras av den så kallade framtidsgruppen under två heldagar varje år. De har även en teknisk och ekonomisk bevakning men exakt vad detta innebär framgår inte av intervjun. Företag B jämför sig med konkurrenterna genom nyckeltal i bokslutsinformation. De jämför 20-25 olika nyckeltal bland annat genom att räkna fram ett medelvärde för hela branschen.

Övrig bevakning av förändringar i branschen sker via mässor, facklitteratur, säljare och Internet. De som deltagit i mässor och utbildningar kom tidigare in till ledningsgruppen och berättade kort om den, vilket upplevts som positivt, men på grund av tidsbrist har detta inte skett på senare tid. För att kunna positionera sig använder de sig av ekonomiska rapporter från banken och köpta informationstjänster. Någon gång har företaget även samarbetat med studenter från högskolor/universitet. I övrigt struktureras ingen insamling av information.

Den egna datainsamlingen beskrivs som mycket tidskrävande och företaget anser att det är branschorganisationen, Svensk Form och Press, som borde erbjuda dessa tjänster till sina medlemmar. Den mesta datainsamlingen företaget själva gör idag är inför det årliga styrelsemötet och uppges ta "några heldagar" för kontrollern att utföra. VD uppger att han "läser allt som han kan komma över" om branschen men det finns inga krav eller rutiner för att övrig personal ska göra detta.

Företag C

Den strukturerade insamling av information som sker är att företaget kontinuerligt samlar in ekonomisk information (exempelvis bokslut) om tio konkurrenter. Precis som i företag B jämförs nyckeltal med det egna företags (omsättning, antal anställda, löneandelar med mera). Ledningen gör studiebesök i Sverige och andra länder, vilket dokumenteras och delges övrig personal. Företagets möjligheter och hot kontrolleras med hjälp av information från kunder, studiebesök och mässor.

Den tekniska utvecklingen uppdateras kontinuerligt genom produktionspersonalens besök på mässor, genom facklitteratur och genom en nära dialog med kunderna. Marknadsansvarig och VD bevakar marknaden. Företaget behöver inte använda skriftliga rapporter då de blir kontinuerligt informerade och påverkade av varandra på ett informellt sätt.

Företag C deltog i framtagandet av Pressoforms branschrapport 1999 men de satte inte in några åtgärder för att möta den stora förändring i branschen som Pressoform då konstaterade. Den enda förändring som genomförts är en aktiv och faktisk kontroll av konkurrenternas priser, där de tidigare litade till muntlig information (hörsägen).

Företag D

Ingen planerad, prioriterad och kontinuerlig informationsinsamling sker. Företagsledningen hos företag D samlar in finansiell information inför styrelsemöten via konjunkturbarometrar och ekonomiska rapporter från banken. Medarbetare som deltagit i mässor eller utbildningar redogör kort för sina erfarenheter för företagsledningen. Företaget anser att formella konkurrentanalyser inte behövs eftersom de har en mycket bra underrättelseverksamhet från bland annat externa, besökande säljare: "*De pratar och berättar gärna, där får man en rik information om vad som händer, så vi vet omgående*".

När företag D har genomfört företagsuppköp så har de analyserat samordningsvinster, gått igenom årsbokslut och företagsvärderingar och analyserat vilken vinst uppköpet kommer att ge på sikt. Företaget väger för- och nackdelar tillsammans med revisorerna innan det slutgiltiga beslutet fattas.

Företaget har använt sig av en praktikant från universitetet för att genomföra en marknadsundersökning en gång.

Företag E

När större beslut ska fattas använder sig företag E av redan dokumenterad information och/eller externt genomförda utvärderingar av de olika handlingsalternativen (ekonomisk och teknisk information). Ekonomisk information om konkurrenter skaffas genom bland annat Affärsdata. Ostrukturerade jämförelser av kunder och leverantörer genomförs då och då. Strukturerad informationsinsamling består hos företag E av kundenkäter och de anser sig

vara dåliga på att samla information då detta är allt. De utländska konkurrenterna kontrolleras genom personlig kommunikation med särskilda personer (utvald hörsägen) som man litar på. Studiebesök i andra länder planeras och har tidigare genomförts av ledningen. Studiebesöken kan enligt VD inte göras hur som helst. Mycket är hemligt och man måste först "*stämna av hur den andre är - kan man lita på dem?*". Diskussioner om samarbete (för till exempel kontinuerliga studiebesök) förs idag med en enda konkurrent.

Företag E försöker hålla sig välinformerade genom kontakter i fordonsindustrin, genom högskolor och universitet samt genom det personliga nätverket. De känner idag inte en avsaknad av information. Den tekniska utvecklingen följs genom företagsledningens besök på mässor och seminarier. Den informationen delges till samtliga medarbetare och en väl fungerande intern kommunikation anses vara en viktig del i företagets verksamhet. Information från kunderna är ett viktigt beslutsunderlag för företag E. Information från leverantörer som säljer till många konkurrenter är också en viktig konjunkturmätare. Företag E lägger större vikt vid denna typ av information än mer generell information från till exempel konjunkturinstitut. Den senare anses bara spegla situationen för större företag.

5.2 Metoder och verktyg för strategianalys

Företag A

Företag A arbetar inte med någon form av analysverktyg och har inte heller hört talas om dem. Strategiska beslut såsom genomförda företagsuppköp har baserats på know-how (säregen kunskap och erfarenhet från det egna företaget), kunskap om kunderna med mera. Verksamheten styrs enligt ledningen främst efter kundernas önskemål samt frågan: "*Vart vill vi komma?*"

Företag B

Företag B arbetar enligt egen uppgift inte strukturerat med strategianalys och omvärldsbevakning. De använder sig av S.W.O.T.-analys för en intern analys en gång per år och tycker att det fungerar bra. Analysen genomförs först i varje enskild tillverkningsenhet (företag). Man börjar med att varje avdelning gör en analys, dessa sammanförs sedan och varje företag väljer ut sina viktigaste styrkor och svagheter. Slutligen görs en övergripande analys på koncernnivå. För att utläsa sina styrkor och svagheter har de en löpande teknisk och ekonomisk bevakning.

Företag B går för tillfället igenom alla handlingsplaner och under våren har man för avsikt att införa balanserade styrkort. Man gör då styrkort (scorecards) först på koncernnivå, sedan företagsnivå och till sist utbildas medarbetarna på varje avdelning.

Företag C

Företaget svarar inledningsvis att de inte använder analysverktyg och aldrig har provat heller. Det framkommer dock att de använder sig av en metod, liknande det som i teorin kallas S.W.O.T.-analys, för att genomföra en intern företagsanalys en gång per år. Den fungerar som en intern kundundersökning, där företagets olika avdelningar får bedöma varandra. Den interna företagsanalysen används senare bland annat till att göra en jämförelse med andra företag/konkurrenter där företagets möjligheter och hot kontrolleras med hjälp av information från kunder, studiebesök och mässor. Tillsammans med kundönskemål ligger denna analys sedan till grund för beslutsfattande.

Företag D

Företagsledningen har inte hört talas om verktyg för strategianalys. De arbetar idag med kvalitets- och miljösäkring vilket ledningen har lagt betydande tid och resurser på. Vid stora affärer används till exempel kompetens i form av externa konsulter och revisorer, alla med sina specifika metoder och verktyg.

Företag E

Företag D har ett strukturerat kvalitets- och miljösäkrande arbete, men ingen systematik i sin omvärldsbevakning. De anser sig vara dåliga på att kontrollera omgivningen och har enligt uppgift ingen strukturerad insamling av strategisk information. Trots detta finns ett fungerande nätverk och kunskaper om marknaden i närheten. Företaget gör en intern analys där personalen ger betyg på till exempel VD, men ingen jämförelse görs mot konkurrenter.

5.3 Varför är strategianalys viktigt?

Företag A

Företag A arbetar idag med en översyn av de strategier som finns, men den mesta tiden måste för tillfället läggas på kortsiktig överlevnad. Ledningen vet att omvärlden idag är mycket dynamisk och att det inte räcker med att informera sig om närområdet - information om omvärlden är lika viktigt. Ledningen har som mål att skapa en strategisk organisation för att optimera organisationen att möta omvärldens krav, det vill säga en ökad förmåga att fånga upp signaler från omvärlden då man idag inte anser sig veta tillräckligt för att kunna möta omvärldens förändringar.

Företag B

Företaget hade en fungerande omvärldsbevakning redan innan de utländska tillverkarna började konkurrera hårt om de svenska kunderna år 2000. De började arbeta strukturerat med strategianalys i slutet av nittiotalet efter att företagets VD deltagit i en utbildning i strategisk planering. Två heldagar avsätts varje år till affärsutvecklingsfrågor och men man har även en löpande teknisk och ekonomisk bevakning som bland annat används för att utläsa vilka styrkor och svagheter företaget har. Företag B anser att nyttan av omvärldsbevakning överstiger kostnaden.

Företag C

Företaget önskar mera tid för omvärldsbevakning i form av kund- och konkurrentbesök och anser att detta är ett viktigt ledningsarbete. Företagsledningen tillbringar så mycket tid tillsammans med övriga medarbetare att de anser att rutiner inte behövs.

Företag D

Företaget tror inte på strukturerad omvärldsbevakning och strategianalys. De uppger sig inte ha konkurrens från utländska tillverkare då de tillverkar så pass stora verktyg, vilket är en medveten satsning gentemot de största kunderna.

Företag E

Företag E har långsamt differentierat sig de sista tio åren. Fokus ligger på kompetensutveckling, kontinuitet och kunskaper hos medarbetarna. Företaget anser sig vara ledande i Sverige på sitt område och är väl medvetna om att det inte är en lätt uppgift att behålla den positionen. De funderar nu på att ge sig ut på en internationell marknad, vilket ses

som en stor utmaning för framtiden. Detta arbete har man på intet sätt påbörjat ännu. Idag satsar företaget på att växa, mogna och skaffa nya kunder.

5.4 Delaktighet och medverkan

Företag A

Företagets ledning (tio personer, en femtedel av personalen) behandlar övergripande frågor och strategier minst två gånger per år då de diskuterar ”signaler” som kommer in från bland annat projektledare och säljare. Styrelsen fattar strategiska beslut och VD implementerar dem. Beslutsunderlag för strategiska beslut tas fram av respektive ansvarig, till exempel ekonomi-, personal-, produktions-, och marknadsansvarig. Informationen kan bestå av kundenkäter, medarbetarenkäter, budgetar, investeringskalkyler, branschanalyser men också ren ”mjukvara” som till exempel en muntlig redovisning från en mäsas.

Företag B

Företag B ingår i en koncern som har en ”framtidsgroup” bestående av fyra personer ur koncernens företagsledningar. Framtidsguppen behandlar övergripande frågor och beslut. Personalen medverkar vid framtagandet av en årlig S.W.O.T-analys, därefter fattas strategiska beslut av framtidsguppen. När beslut är fattade informeras personalen genom ett speciellt framtaget material som förklarar ”*Varför alla måste gå åt samma håll*”.

Företag C

Idag består företagets ledning av sex personer (däribland VD som också är ägare) som ansvarar för strategiska frågor. Marknadsansvarig och VD bevakar till exempel vad som händer på marknaden. Eftersom företaget aldrig ändrat strategi finns det, enligt egen uppgift, inga tankar kring vilka som bör medverka i det strategiska arbetet.

Företag C anser sig ha en mycket bra intern kommunikation men den har dock försämrats något när man blev fler än 20 anställda. Företagsledningen uppger att det är en stor fördel att även ledningen arbetar i verkstaden, vilket gör att alla möts och samtalar vid kafferaster och annat. Företaget använder sig inte av skriftliga rapporteringar och samtliga medarbetare tillbringar så mycket tid tillsammans att alla nivåer i företaget påverkar och informerar varandra kontinuerligt på ett informellt sätt. ”*Vi har så pass bra kommunikation att det inte behövs några rutiner*”. En intern form av S.W.O.T görs årligen, där avdelningarna får bedöma varandra, i övrigt finns inga fastställda rutiner för medarbetarnas delaktighet.

Företag D

Företagets styrelse fattar övergripande och strategiska beslut. I styrelsen ingår två personer, VD (ägaren) samt platschefen. Företag D tror inte på personalens delaktighet gällande strategianalys. Vid större ekonomiska beslut kan konsulter, revisorer och andra medverka i diskussionsfasen men inga andra medarbetare deltar. När beslut är fattade informeras personal och kunder. I den dagliga kommunikation är det säljaren som företagsledningen har mest kontakt med men denne medverkar inte i dialogen om strategiernas utformning.

Företag E

Företagsledningen och styrelsen för företag E består av de två personer som också äger företaget. De sköter övergripande diskussioner och strategiska beslut. Vid till exempel en teknisk investering tar ledningen intryck ifrån en branschmäsas, för att sedan diskutera detta

med arbetsledare, produktionstekniker eller den som det berör. Kommunikation mellan medarbetarna inne i företaget sker formellt genom kontinuerliga möten, samrådsgrupper för idéutbyten med mera. En väl fungerande intern kommunikation anses vara viktigt och ledningen känner och tar ett stort ansvar för detta.

5.5 Upplevda problem

Företag A

Tidsbristen och bristande kunskaper om vilka verktyg och metoder som finns gör att företag A idag inte har en fungerande omvärldsbevakning. Operativa frågor tar hela tiden överhand och de känner att de inte har tid att utbilda sig. Den mesta tiden måste för tillfället läggas på kortsiktig överlevnad och ekonomiska prioriteringar.

Den information som trots allt samlas in om kunderna anses vara vinklad. Kunden anses vilja påverka till exempel priserna, vilket gör att kundenkäterna inte känns tillförlitliga. Företag A uppger att de idag har ett strukturproblem hos kunderna då det inte finns någon vilja hos dem att prioritera inhemska tillverkare, vilket till exempel tyska verktygsteknikföretags kunder gör.

Dagens lågkonjunktur gör att kunderna väntar med att handla och investera vilket i sin tur innebär att företag A inte har råd att göra *”det man vill och borde göra”* i dagsläget.

Enligt företag A är det ett stort kulturproblem att många verktygsteknikföretag är rädda att släppa någon in på livet. En gissning från företag A är att det beror på att branschen är mansdominerad, då kvinnor kan ha lättare för bygga nätverk och knyta kontakter. Branschen anses samtidigt vara öppen när det gäller konkurrensfaktorer, men det finns inte någon vilja till riktigt samarbete. Företag A önskar mera och fler nätverk då fokus i branschen idag är konkurrens.

Företag B

Företagsledningen anger att det inte finns tid till att omvärldsbevaka så mycket som de skulle vilja. Det operativa arbetet prioriteras fastän man inser vikten av det strategiska arbetet. *”De flesta i företaget vet vad som ska göras, men alltför få gör något”* berättar VD. Databasinsamlingen är det som kräver mest tid och utförs idag under några heldagar per år.

Företag B anser att det är viktigt att få alla anställda att förstå verksamheten som helhet. Man lägger mycket tid och energi på bland annat ett studiematerial som behandlar vinsterna av att alla medarbetare drar åt samma håll. Det anses vara ett svårt men nödvändigt arbete.

Företag C

Om företaget hade mer tid skulle ledningen vilja göra fler studiebesök för att se vad konkurrenter och kunder gör.

Företag D

Ledningen för företag D uppger att ett stort problem är att kunna anpassa antalet anställda till låg- respektive högkonjunktur. I dagsläget är det lågkonjunktur och många i branschen väntar passivt på att något ska hända.

Företagsledningen tycker att den interna kommunikationen fungerar alltför dåligt. Personalen är ointresserad av att "titta på OH-bilder" över hur företaget ligger till. Ledningen anser också att personalen inte vill ta ansvar.

Företag E

Ledningen för företag E förebygger problem genom att säkerställa en förståelse för nya och övergripande frågor. Det är viktigt att upprepa information för att budskapet ska förstås och genomföras. Kontinuerlig uppföljning och upprepning anses vara nyckeln till detta.

Att samarbeta och göra studiebesök mellan företag i branschen kan, enligt företag E, bara fungera om företagsledningarnas personkemi stämmer överens. Företagen måste känna att de kan lita på varandra och har ett gott rykte. Många gånger är det svårt att samarbeta då det är känsligt för kunden.

5.6 Hur arbetar /.../ med strategianalys idag?

Generellt sett samlar företagen idag in information från olika intressenter på informell basis. I fyra fall av fem sker ingen planering, helhetstänkande, prioritering eller struktur av informationsinsamlandet. De saknar ett helhetstänkande i användningen av informationen och gör idag ingen analys av den heller. Beslut i övergripande frågor baseras idag på icke-faktabaserad information.

Endast ett av företagen är insatta i strategianalysens metoder och verktyg. I fyra företag av fem används inga metoder och verktyg för att analysera företagets nuvarande verksamhet i förhållande till omvärlden. Företag A är det företag som upplever störst brist på kunskaper om omgivningen. De "vill men lyckas inte riktigt", vilket framgår av figur 5 och figur 6 i kapitel 4.3. De skulle vilja göra strategianalys men har i dagsläget inte kunskaper om vilka metoder och verktyg som finns. Rent finansiella jämförelser med konkurrenter i form av nyckeltal görs idag av tre företag. Ingen uppger att de har en bevakning av den indirekt påverkande omvärlden i form av en politisk- ekonomisk- och sociokulturell bevakning. Däremot har samtliga en kontinuerlig bevakning av ny teknik, då de är väldigt intresserade av just den biten.

Trots att företagen upplever att omvärlden förändras allt snabbare och de känner att de inte riktigt hänger med väljer de inte att satsa på de övergripande frågorna. Företag B är det företag som "tar sig tid", dock inte i den utsträckning som de önskar. Företagen uppger att den långsiktiga strategiska verksamheten får stå tillbaka för den operativa verksamheten. Kunskap om kopplingar mellan strategisk riktning och strategianalys saknas hos fyra av fem intervjuade verktygsteknikföretag. Företag D uttalar en direkt ovilja gentemot ämnet strategianalys och omvärldsbevakning, Företag C och E är ointresserade och anser att de har den information de behöver, företag B har kunskaper och förstår vikten av ämnet och företag A inser vikten av strategianalys, de vill kunna mer men har inte resurser och kunskaper.

Inget av företagen utnyttjar idag den befintliga kompetensen till fullo i företagets strategiska arbete. Inom verktygsteknikbranschen ser man en traditionellt hierarkisk uppdelning av strategiskt och operativt arbete. Samtliga företag betonar i marknadsföring och under intervjuer hur viktig personalen är och hur lång tid det tar att lära sig yrket, men inget av företagen utnyttjar de befintliga, mänskliga resurserna i strategianalysen.

Tidsbrist och bristande eller obefintliga kunskaper om de metoder och verktyg som finns att tillgå är det största problem som företagen har gemensamt, ”Operativa frågor tar hela tiden överhand och vi känner att vi inte har tid att utbilda oss”. Företag B upplever att informationsinsamlingen tar mycket tid och resurser i anspråk men ingen planering och delegering av detta sker. Företag B anser att ”De flesta i företaget vet vad som ska göras, men alltför få gör något”. Företag A upplever att den kundinformation som samlas in är vinklad, för övrigt är det ingen av företagen som uttalar att de på något sätt kontrollerar eventuellt insamlad information (företag C kontrollerar konkurrenternas priser bättre nu). Branschens ovilja till samarbete upplevs som ett problem av företag A och E.

6 DISKUSSION OCH ANALYS

I följande kapitel analyserar och granskar vi vårt empiriska material med hänsyn tagen till den teori som tidigare presenterats. Vi redovisar detta under likadana rubriker som i teori- och resultatkapitlet. Därefter sammanfattar vi kapitlet genom att svara på forskningsfråga två och avslutar med att återgå till vår analysmodell för att lättare få en överblick över de iakttagelser som hjälper till att uppfylla arbetets syfte.

6.1 Nuvarande arbetsprocess för strategianalys

Processen för det strategiska arbetet bör pågå kontinuerligt (Pehrsson, 1988) och vara cyklisk (Harrison, 2003) och strategianalysen har vissa grundläggande drag; planering, insamling, tolkning och analys av information (SAF, 1997). För att kunna fatta väl genomtänkta strategiska beslut gäller det att basera dessa på så rättvisande informationsunderlag som möjligt. Riskerna är stora i en snabbt föränderlig omvärld och ju bättre information och analysunderlag som ligger till grund för valet av strategier desto mindre är chanserna att det beslut som fattas är felaktigt. Trots detta är det få företag som har ett bra arbetssätt för urval och insamling av information, vilket gör att de fattar strategiska beslut baserat på bristfälliga grunder (Frankelius, 1991). De intervjuade företagen saknar ett genomtänkt informationsbehov och själva processen för strategianalys är inte kontinuerlig. Det avsätts inte tillräcklig tid för strategianalysarbete vilket innebär att det strategiska tänkandet idag inte finns som en naturlig del av företagets verksamhet. Endast ett av företagen (B) har en mera övergripande planering där ett par heldagar per år ägnas åt informationsinsamling och diskussioner. Fokus ligger ofta på nuläget eller enskilda frågor istället för mer långsiktiga bedömningar om företaget och dess omvärld.

I våra intervjuer framkommer att det strategiska arbetet (analys, val och implementering) sköts av ledningen men en mera detaljerad beskrivning av hur det går till framkommer inte. För dessa traditionstygda företag är det en extra stor utmaning att konkurrensen nu också kommer från andra länder. De verktygsteknikföretag som insett att något måste göras har fortfarande inte en fungerande strategisk bevakning av faktorer i omvärlden. Samtliga företag känner av att omvärlden förändras men prioriterar trots detta inte de övergripande strategiska frågorna. Karlöf (2002) poängterar att den operativa kortsiktiga verksamheten är lättare att överblicka och förstå, den är också bekvämare för en medarbetare som är tekniskt kunnig vilket medför att den långsiktiga strategiska verksamheten får stå tillbaka.

6.2 Metoder & verktyg för strategianalys

Kunskap och information påverkar företagets förmåga att förändra sig, men i den stora mängden smarta metoder som marknadsförs för företagsledning är det svårt att välja (Frankelius, 1991). Fyra av de fem intervjuade företagen uppger att de inte använder eller har hört talas om analysverktyg för att utvärdera den externa omgivningen och branschen. De företag som uttalar en vilja av att förbättra det nuvarande strategiska arbetet uppger att anledningen till bristerna är otillräckliga resurser, exempelvis tidsbrist och bristande kunskaper om hur detta skulle kunna genomföras. Exakt vilka resurser som verktygsteknikföretagen anser sig behöva för detta är inte helt klart, eftersom de inte har kunskap om arbetsmetoderna och verktygen.

Johnson & Scholes (1999) menar att beroende på vilken bransch och vilken tid företaget befinner sig i, är det viktigt att konstatera hur företagens omgivning ser ut. Därefter kan företagens strategiska arbete ta sin form. Efter att ha intervjuat företagen och andra inom branschen¹² konstaterades att verktygsteknikbranschens omvärld idag är dynamisk-komplex. Enligt Johnson och Scholes (1999) innebär det att företagen bör satsa på en lärande organisation (se kapitel 3.3). Frankelius (1999) poängterar att ett företag hela tiden måste lära sig mera för att klara av en turbulent omgivning, det finns inte tid till att överlåta engagemang och delaktighet till endast en liten del av företagens medarbetare. Genom att arbeta med analys av omvärldsinformation kan företagen uppnå en effektiv sök- och läroprocess för att få in både ny kunskap och nya idéer till företaget.

Johnson & Scholes (1999) anser att även om företagsledare identifierar fakta ur omgivningen kan det vara svårt att använda och att välja ut det som har avgörande påverkan på företaget. Beslutsfattare måste förenkla den komplexa omvärlden och informationen om den och det arbetet kräver rätt kompetens och utbildning. En av de påverkande faktorer som konstaterats, enligt Johnson och Scholes (1999), är att den globala marknaden blir alltmer homogen. Verktygsteknikbranschens kunder har börjat utnyttja en globalisering i konkurrenssyfte för att uppnå ekonomiska fördelar och i inledningen konstaterade vi att *”som en följd av nya managementtrender och globaliseringen väljer 70 % av verktygsteknikföretagens kunder att köpa sina verktyg utomlands idag”*. Pressoform (1999) har konstaterat att kunderna ändrat sitt beteende och att verktygsteknikbranschen inte hängt med i omvärldsbevakning. Många företag reagerade för sent eller inte alls. Endast ett av de intervjuade företagen (företag B) har någon form av utbildning för ett strategianalysarbete. Då det bland de intervjuade företagen finns en osäkerhet om hur den strategiska arbetsprocessen ser ut och vilka hjälpmedel som finns, är det inte konstigt om företagen inte väljer att satsa på ett strategiskt arbete fullt ut. En utbildning i den strategiska arbetsprocessen och dess möjligheter skulle troligen bidra till ett förändrat perspektiv så att företagsledarna lättare skulle kunna välja ut det som har en avgörande påverkan på företaget och dess framtid.

Vidare säger Johnson & Scholes (1999) att en branschanalys och en omgivningsanalys kan hjälpa till att skapa idéer för företagens konkurrenskraft. Företagen samlar idag in information från olika intressenter men saknar helhetstänkande i användningen av den. Ingen planering sker (möjligen i företag B), ingen prioritering och inga rutiner finns för att göra detta på ett kontinuerligt och objektivt sätt. Genom att inte använda strukturerat material och verktyg kommer analysen då att bestå av den snäva uppfattning om omvärlden som företagsledningen redan har idag och inga nya, oväntade faktorer kommer att behandlas.

Enligt Johnson & Scholes (1999) kan konkurrensmöjligheterna i branschen identifieras genom att titta på potentiella nya konkurrenter, befintliga konkurrenter, leverantörer, kunder och substitut. Här har våra intervjuobjekt stannat vid finansiella jämförelser med befintliga konkurrenter. Det gör att en beredskap saknas för plötsliga förändringar i det nuvarande beteendet hos konkurrenter, kunder och leverantörer.

En av de bärande teknikerna i modern strategiutveckling är att matcha utbudet mot kundernas efterfrågan vilket, enligt Karlöf (1987), lätt glöms bort då företag växer och byråkratiseras.

¹² Intervju med Lars Sandberg, Charlotta Johansson, Press och Form branschorganisation.

När verktygsteknikföretagen tvingas agera på något sätt är det viktigt att de inte glömmer att prioritera kundernas krav och dialogen med dem. De intervjuade företagen valdes ur en grupp företag med fler än 40 anställda och tre av företagen har genomfört sammanslagningar eller uppköp under de senaste tio åren. Ett av våra intervjuade företag nämner 30-40 anställda som en gräns där administrationen snabbt börjar ta mera resurser och risk finns för att företagets krafter då börjar läggas på kringaktiviteter vilket kan göra att inte prioriterar kärnverksamheten.

De två företag som har provat att använda verktyg för strategianalys har börjat med det egna företaget och en intern analys. Analysen behandlar faktorer som direkt förstås av de inblandade eftersom man väljer att analysera de arbetsuppgifter och de fakta som rör individerna som genomför analysen. Detta kan vara en lämplig inledning på ett fördjupat helhetsgrepp över företagets verksamhet. För att den interna analysen ska vara användbar behöver företagen jämföra den med uppgifter om sina nuvarande konkurrenter.

Harrison (2003) förklarar hur man kan använda strategianalysen till att generera och utvärdera idéer som resulterar i ett val av övergripande riktning på företaget. Tillsammans med den strategiska riktningen (mål, affärsidé, vision) kan kunskapen från strategianalysen användas för att utveckla konkurrensstrategier och implementeringsplaner. Kunskapen om dessa kopplingar saknas hos våra verktygsteknikföretag som mycket bristfälligt har utarbetat mål, affärsidéer och i ett enda fall en vision.

6.3 Varför är strategianalys viktigt?

Rehault (2003) menar att många företag endast använder finansiella mått för sin planering på grund av att man inte anser sig ha tid för genomtänkta reaktioner, när omvärlden och företagets egna förutsättningar förändras mycket snabbt. Detta stämmer mycket väl med de företag vi har intervjuat – företagen jämför sig med konkurrenterna genom finansiella nyckeltal. Övrig extern analys är mycket bristfällig och bygger på ostrukturerade muntliga uppgifter från medarbetare eller andra. När företagsledare ska fatta strategiska beslut sker detta under stor osäkerhet, därför behövs rätt information för att minska osäkerheten och den risk som är involverad i strategiska planeringsbeslut (Pehrson, 1988).

Verktygsteknikföretagens förutsättningar och omvärld gör att strategiska beslut är ett högaktuellt område (Svensk Verktygsteknik AB, 2003). När förändringar genomförs eller planeras finns det en risk i att företag inte anpassar dem till det egna företagets förutsättningar. Rehault (2003) påminner om faran i att ”göra som alla andra” och de verktygsföretag som genomfört stora förändringar eller de som är väl medvetna om branschens utsatta läge borde analysera sin specifika situation bättre.

Enligt Pehrson (1988) är strategisk planering varje chefs eller ledningsgrupps viktigaste stöd i ansvaret för lönsamhet. Fyra av de intervjuade företagen önskar mera tid och resurser för strategianalys, men väljer i den pressade tid branschen upplever idag att satsa på överlevnad med kort framförhållning. Varje verktygsteknikföretag har mycket individuella förutsättningar trots att de tillhör samma bransch. Det kan vara en anledning till att attityden till att bevaka och analysera omvärlden och det egna företaget ser olika ut. Förändringarna inom branschen är olika för de olika produkt- och tjänstebuden. Frankelius & Rosén (1993)

har undersökt små teknikföretags förhållande till omvärldsinformation och lönsamhet. De kommer fram till att denna koppling saknas och menar också att teknikföretagen har en tendens att bli ”inåtvända”. Det ser vi också i vårt intervjumaterial. Fyra av fem företag berättar om en fungerande kontinuerlig bevakning av ny teknik eftersom det är ett specialintresse hos samtliga medarbetare. Att skapa lönsamt företagande kring den tekniska kompetensen är inget som de anser att alla medarbetares kunskaper kan involveras och nyttjas till. Enligt Harrison (2003) behöver små företag inte analysera lika mycket som stora företag, då dessa företags omgivningar är *relativt* mindre komplexa än de stora företagens omgivningar. Den största delen av informationen finns redan inom företaget, och denna kunskap och insikt saknas hos företagsledarna. Kaplan och Beinhocker (2003) visar hur många företag börjat med att sätta upp mål, visioner och strategier utan att sedan veta hur detta ska realiseras. Den tid man använder för det strategiska arbetet är, hos de företag vi intervjuat, helt otillräcklig. Strategiskt arbete är enligt vår teori den allra viktigaste arbetsuppgiften en företagsledning har. Det innebär ett löpande arbete som inte något av våra företag anser sig ha resurser att klara av idag.

6.4 Delaktighet och medverkan

Medarbetarna bör vara delaktiga i den strategiska utvecklingsprocessen. Det gör att företagen får en förbättrad prestationsförmåga och en ökad arbetstillfredsställelse (Phillips, 1996). Våra intervjuobjekt har samtliga uppgett att ledningen sköter det strategiska arbetet och i vissa fall inhämtas olika former av faktaunderlag från andra medarbetare. Att vara delaktig i den strategiska arbetsprocessen ger en förståelse och ett lärande i ett intellektuellt arbete vilket påverkar attityder och beteenden (Mauborgne & Kim, 2003). Vi har tidigare konstaterat att en lärande organisation är nödvändig i en dynamisk-komplex omgivning samt att medarbetarnas förståelse enligt våra intervjusvar upplevs som svår att komma tillrätta med. Fyra av de intervjuade företagen uppger medarbetarnas kunnighet som en viktig konkurrensfaktor i den information som finns tillgänglig på företagets hemsidor med mera.

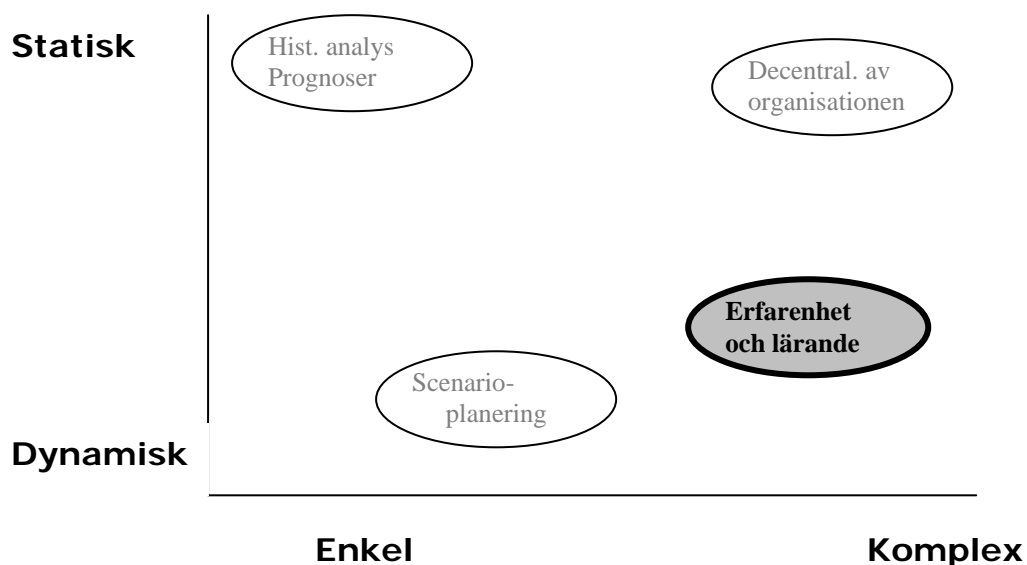
Den strategiska kreativiteten finns i hela organisationen men man kan omöjligt förutspå var den kan finnas i förväg. I vissa företag medverkar hundratals, ibland tusentals människor i skapandet av strategier (Hamel, 1996). Det gäller att även företag som är tyngda av traditioner och familjeband vågar tänka nytt när omvärlden förändras drastiskt. Duktiga medarbetare kan bidra lika mycket som företagsledningen till företagets förbättrade prestationer. Resultatet av ett ökat engagemang är att genomförandet av förändringar underlättas och arbetsmoralen ökar när alla delar ansvaret för företagets prestationer (Stahl, 1998). Ledningen måste känna en säkerhet i sin egen roll för att kunna släppa på den strategiska information som behövs för en ökad delaktighet. Förbättrad chefseffektivitet genom strategisk planering leder till förbättrad prestation i företaget (Phillips, 1996). Utbildning i strategisk planering bör genomföras om sådan saknas och i små familjeägda verktygsteknikföretag är det företagsledaren själv som beslutar om sitt eget och övriga medarbetares utbildningsbehov. Därför är ledningens förståelse för strategianalysens möjligheter avgörande. Alla företag måste genomföra förändringar någon gång, i alla högsta grad i verktygsteknikbranschen. Då dessa företag inte har så många anställda, är en organisation med allas medverkan i strategianalysen inte omöjlig att åstadkomma.

Hamel (1996) menar att om man för samman de olika hierarkiska nivåerna i en organisation vid strategiarbetet blir det lättare att implementera eventuella förändringar sen. Inom verktygsteknikbranschen ser man en traditionellt hierarkisk uppdelning av strategiskt och

operativt arbete. För att kunna skapa en delaktighet och nyttja alla mänskliga resurser för ett så positivt resultat som möjligt så måste företagets organisation stödja detta. Allting hänger ihop.

Schonbergers (1992) forskning visar att företagsledarens roll är på väg att förändras, från beslutsfattare till pådrivande av de anställdas prestationer. Detta är en långsam förändring som har kommit olika långt i olika branscher och företag. I familjeägda företag som ärvts i generationer kan det finnas en risk för ett ledarskap som präglas av förutsättningar i omvärlden som inte längre finns idag. Så behöver naturligtvis inte vara fallet, men företagets bakgrund bör finnas med när dess framtida strategi och organisation skapas. Är man medveten om sina problem och möjligheter är det lättare att fatta rätt beslut sen.

Då vi konstaterat att verktygsteknikbranschens omvärld idag är dynamisk-komplex¹³, innebär detta enligt Johnson & Scholes (1999) att företagen bör satsa på en lärande organisation.



Figur 6. Verktysteknikbranschens omvärld. Omarbetad efter Johnson & Scholes (1999)

För att företagen ska klara av en turbulent eller dynamisk-komplex omgivning måste företagen enligt Frankelius (1991) hela tiden lära sig mera. Det finns, enligt teorin, inte tid till att överlåta engagemang och delaktighet till endast en liten del av företagets medarbetare - ledningen. Verktysteknikföretagen borde nyttja och utveckla sina medarbetares kompetenser i företagets strategiska arbete. De beskriver sina medarbetare som mycket viktiga konkurrensfaktorer men denna befintliga kompetens nyttjas idag inte fullt ut för att generera fler idéer och samla mera information.

6.5 Upplevda problem

Att företag upplever resursbrister samt bristande kunskaper om strategiskt arbete innebär att det finns stora möjligheter till förbättringar. I första hand bör ledningen utbildas för att få en

¹³ Intervju med Lars Sandberg, Charlotta Johansson, Press och Form branschorganisation.

förståelse för strategiska verktyg, hur de används samt att det finns tid och resurser att tjäna på att använda dem.

Många av de företag som förstått vikten av att lära känna sina konkurrenter misslyckas med att samla information systematiskt. Ännu ett problem är strukturering av information som finns i huvudet på chefer och annan personal. Mycket data finns även gömda i stora pappersvolymmer, spridda över företaget. Svårigheter att strukturera information och få tag på rätt information i rätt tid kan leda till att många företagsledare fattar beslut baserat på intuition mer än på fakta (Fletcher och Donaghy, 1994). I våra intervjuer får vi inte fram detaljer om hur beslutsfattande i övergripande frågor går till, mer än att det är ledningen som gör det. Det är viktigt att inse hur mycket användbar information som redan finns inne i företaget för att kunna förbättra möjligheterna att använda den.

I tre företag genomförs en intern analys med hjälp av ett S.W.O.T.-liknande verktyg. Vi anser att den analysen skulle kunna utvecklas till att bli en komplett S.W.O.T.-analys (bilaga 10.4). Bland annat nämnde inget företag att de jämför sina styrkor och svagheter med andra företag. En styrka är ingen styrka om alla andra är starka på samma sak.

Brister i planeringen av informationsinsamlingen ger en osäkerhet kring vilken information företaget behöver, i vilket syfte den ska samlas in och vad som är relevant för att strategiska beslut ska kunna fattas (se kap. 3.1). Under intervjuerna framkom att verktygsteknikföretagen inte har en övergripande planering av vilken information de egentligen behöver.

SAF har 1997 utvärderat vilka problem som upplevdes som begränsande i det strategiska arbetet. Medvetenheten om behovet av ett fungerande strategiskt analysarbete var inte alltid tillfredsställande. Man efterlyste fler möjligheter till intern utbildning samt tillfällen till samverkan/nätverkande/erfarenhetsutbyte mellan företagen. Hos våra intervjuade företag finns olika uppfattningar om samverkan mellan företag behövs eller är nödvändigt. Det finns också stora skillnader i viljan till samverkan inom branschen. Två företag upplever branschen som slutet och ett förändrat beteende som nödvändigt för att överleva i framtiden - nätverk är en nödvändighet. Andra företag väntar passivt på att konjunkturen ska vända och därmed också lönsamheten för det egna företaget.

Johnson & Scholes (1999) förklarar hur problemet med att inte ta in nya intryck utifrån genom till exempel ny ledning, konsulter eller delegerat beslutfattande ser ut. Att alltid lösa problem och skapa strategier i företag utifrån samma människor med samma erfarenheter och uppfattningar gör att förändringen uteblir. Det är svårt men mycket viktigt att inse att vi alla begränsas av de tankebanor våra erfarenheter ger oss. För att kunna skapa nytt måste nya erfarenheter in. Fletcher & Donaghy (1994) menar att företagen måste förstå att satsa resurser i form av tid och expertis för att få ett långsiktigt positivt resultat.

6.6 Hur kan /.../ utveckla sitt arbete med strategianalys?

De företag som önskar utveckla sitt strategiska arbete anser att anledningen till bristerna idag är otillräckliga resurser. Vilka resurser verktygsteknikföretagen anser krävs för detta är inte helt klart, eftersom de inte har kunskaper om arbetsmetoderna och verktygen. Det uttalade behovet är att de har ont om tid och resurser, det operativa arbetet prioriteras framför det strategiska arbetet. Vi har i teorikapitlet konstaterat att den nödvändiga informationen till stor del redan finns inne i företagen och det innebär att de intervjuade företagen missar att

använda sig av redan befintliga resurser i form av medarbetare och deras kompetens. Att börja med att utbilda ledningen i den strategiska arbetsprocessen med dess metoder och verktyg skulle kunna göra hela skillnaden. En bättre förståelse för vikten av ett väl fungerande strategiskt arbete och dess fördelar skulle uppstå.

Verktygsteknikföretagen måste vara förberedda för förändringar, idag eller imorgon. Branschtidskriften *Polymervärlden* visar på en kommande strukturförändring inom branschen. Bristfällig kunskap om förändringar i omgivningen kan leda till en oförståelse för nödvändigheten av att analysera sin egen position i förhållande till den externa omgivningen. Att informera sig om sin egen position, problem och möjligheter, gör att det blir lättare att fatta beslut baserade på fakta och inte på en vinklad bild av omvärlden. Ett aktivt arbete för att ta reda på hur omgivningen ser ut leder till ett försprång framför de som är passivt avvaktande. En ledning som inte har kunskaper om den strategiska arbetsprocessen, dess verktyg och metoder, kan lätt bilda sig en vinklad bild av omvärlden och dess påverkande faktorer. Beslut kan baseras på bristfällig och okontrollerad information. Utbildning i den strategiska arbetsprocessen kan medföra ett förändrat perspektiv så att en bättre förståelse för omvärldens påverkan på företaget uppnås.

Företagens uttalande om resurs- och tidsbrist kan avhjälpas genom att aktivt engagera de redan kunniga och kompetenta medarbetarna i strategianalysen vilket skulle ge en bättre förståelse för företagets övergripande frågor. I en komplex och dynamisk omvärld kan det plötsligt uppstå avgörande förändringar som företagen måste upptäcka så snabbt som möjligt. Att aktivt engagera medarbetarna ger dem också större förståelse för företagets hela verksamhet. De intervjuade företagen upplever medarbetarnas oförståelse som ett problem.

6.7 Analysens kopplingar till analysmodellen

I vår analysmodell påstår vi att svenska verktygsteknikföretag har ett behov av att förbättra sitt nuvarande arbetssätt gällande strategianalys. Här kopplar vi resultat, analys och slutsatser till de påverkande faktorerna och indikatorerna som vi redovisat i kapitel 2.4.

Påverkande faktor/Indikator	Resultat	Analys/Slutsats
<p>Företagens nuvarande position/nuvarande process för strategianalys</p> <p>Företagens befintliga metodik som används för strategianalys</p>	<p>Företagen saknar ett genomtänkt informationsbehov</p> <p>Operativt arbete prioriteras</p> <p>Visst strategiskt arbete finns, ett par tillfällen per år</p> <p>Övergripande diskussioner och beslut sköts av ledningen (ägare, VD, platschef)</p>	<p>Utbildning i strategiskt arbete</p>
<p>Metoder och verktyg för att genomföra strategianalys</p> <p>Företagens befintliga metodik som används för strategianalys</p>	<p>Ett företag har en ledning som utbildats i strategiskt arbete</p> <p>Saknar helhetstänkande i användningen av sin insamlade information</p> <p>Analys av information sker utan hjälp av befintlig metodik</p> <p>SWOT-liknande verktyg används i två företag</p> <p>Ny teknologi bevakas kontinuerligt</p>	<p>Utbildning i strategiskt arbete</p>
<p>Varför är strategianalys viktigt för ett företag idag?</p> <p>Omvärldens utseende, vilket påverkar företagets behov av att utveckla/förbättra det strategiska arbetet. Hur ser företagen på detta?</p>	<p>Företagen upplever att omvärlden förändras och kommer att förändras. Omvärlden ses som komplex och dynamisk</p> <p>Tre företag anser att omvärldsbevakning inte behövs och endast ett företag har prioriterat utbildning i strategianalys</p>	<p>Ett behov av en ”lärande” organisation finns.</p> <p>Utbildning i strategiskt arbete kan leda till en förståelse för behovet av en bra strategianalysprocess.</p>
<p>Delaktighet och medverkan i arbetet med strategianalys, vilka medarbetare bör delta?</p> <p>Befintlig metodik som används för strategianalys</p>	<p>Företagsledning och ägare arbetar med strategisk och övergripande verksamhet</p> <p>Fungerande kommunikation i flera företag</p> <p>Medarbetarnas förståelse upplevs som svår att komma tillrätta med samtidigt som fyra företag uppger att deras kompetens är en av de viktigaste resurserna</p>	<p>Utbildning i strategiskt arbete</p> <p>Utöka medverkan i strategianalysen</p>
<p>Upplevda problem, vilka erfarenheter finns hos andra företag?</p> <p>Företagsledningens upplevda problem i arbetet med övergripande frågor</p>	<p>Tidsbrist</p> <p>Bristande kunskaper om strategianalys</p> <p>Operativa frågor tar överhanden</p> <p>Svårt att få medarbetare att förstå och göra något</p> <p>Samarbetsproblem mellan företagen</p>	<p>Utbildning i strategiskt arbete</p> <p>Varje företag är unikt men vissa problem är gemensamma</p> <p>Kontinuerligt, strukturerat strategiskt arbete löser en del av dem</p>

Tabell 4: Analysens kopplingar till analysmodellen.

7 SLUTSATSER

I detta kapitel redogör vi för de slutsatser vi kunnat dra utifrån det material som tidigare presenterats.

Vi har funnit att verktygsteknikbranschen innehåller både företag som har hunnit känna av de stora förändringarna i omvärlden och företag som ännu inte drabbats värre än att det känns som en ”normal lågkonjunktur”. De företag som insett att bland annat den globala konkurrensen kommer att påverka dem avsevärt söker en möjlighet att överleva men vet inte riktigt vad de bör göra. Det vi kunnat se utifrån vår analys av teori och intervjuresultat är att strategiskt arbete ger resultat som tillför verktygsteknikföretagen kunskaper som de behöver idag:

- Företagen anser att resursbrist gör att de inte kan arbeta med övergripande strategiska frågor idag. När strategiskt arbete är en del av företaget, när företaget arbetar kontinuerligt och strukturerat med detta, blir resultatet just att man sparar resurser.
- Konkurrensstrategier kan utvecklas och förbättras genom att kunskapen från strategianalysen används i valet av strategisk inriktning - utarbetande av affärsidé, mål och vision.
- En företagslednings viktigaste uppgift är strategiska och övergripande frågor. Den operativa verksamheten tar för mycket av ledningens tid idag. För att kunna fatta bra beslut behövs en kartläggning/planering och prioritering av vilka faktorer och vilken information som är viktigast för det egna företaget.
- Samtliga medarbetare kan bidra till företagets förbättrade prestationer. Medarbetarnas förståelse ökar med ökat engagemang i skapandet av strategier. Resultatet av ett ökat engagemang är att genomförandet av förändringar underlättas och arbetsmoralen förbättras när alla delar ansvarar för företagets prestationer.

I en av våra intervjuer berättar Lars Sandberg på Svensk Verktygsteknik AB följande: *”I den svenska verktygsteknikbranschen är det numera ledningsfrågor och övergripande strategiska frågor som är det överskuggande problemet för dessa små, ofta familjeägda, företag.”* Vi har i vår studie funnit att det är just bristen på kunskap om hur de på ledningsnivå kan hantera dessa övergripande strategiska frågor som är huvudproblemet. Då ledningen saknar kunskap om hur och varför de kan använda sig av befintlig metodik för att kunna utföra en rättvisande strategianalys är det inte förvånande att företagens överskuggande problem är just övergripande strategiska frågor. Därför anser vi att företagsledningarna bör satsa på utbildning i strategiskt arbete. Ledningen utbildas i första hand så att de får en ökad förståelse för planerad och strukturerad strategianalys. Det leder då till att det arbetet får en högre prioritering än i dag. Verktygsteknikföretagen befinner sig dessutom i en dynamisk-komplex omvärld vilket pekar på att de bör sträva efter att skapa en lärande organisation. Arbetet med strategianalysen medför ett effektivt lärande för de individer som medverkar (samt ger många övriga positiva effekter) och vi menar att det passar mycket bra för en utveckling mot en lärande organisation. De båda begreppen har mycket gemensamt och bidrar tillsammans till en positiv utveckling både för företaget och för medarbetarna.

8 REFERENSER

Böcker

Denscombe, M. (1998), *Forskningshandboken*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01280-2

Frankelius, P. (1991). *Ökad lönsamhet med rätt information: informationsstrategiskt tänkande i en turbulent omvärld – med en metod för att bestämma behovet av omvärldsinformation*. DM-centret, Örebro. ISBN 91-971321-5-2.

Frankelius, P, & Rosén, C-G,. (1993) *Företaget och omvärlden*, Liber-Hermods, Malmö.

Johnson & Scholes, (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe.

Karlöf, B.,(1990) *Strategins kärnfrågor på 90-talet*, Liber.

Karlöf. B., (1987) *Strategins kärnfrågor – affärsstrategier i praktiken*. Liber, Stockholm.

Karlöf, B., Nilsson, S., Edinfeldt, Froment, M. (2002) *Strategi i ett styrelseperspektiv – en vägledning*, Ekerlids förlag, Stockholm.

Kinncar, T & Taylor, J (1996) *Marketing Research: An applied Approach* McGraw Hill, New York.

Kumar, R., (1999). *Research methodology: a step by step guide for beginners*. Thousand Oaks, London. ISBN 0-7619-6213-1.

Pehrsson, A., (1988) *Strategisk planering*. Studentlitteratur, Lund.

Pettigrew, A. (1991). *Managing change for competitive success*. Blackwell Publishing, Oxford. ISBN 0-631-18241-1.

Porter, M., (1980). *Competitive Strategy*. The Free Press, New York

Schein, E., (1994). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall Inc, New Jersey. ISBN 0-13-641340-4.

Svenska Akademiens ordlista över svenska språket, SAOL (1998), Svenska Akademien. Norstedts Ordbok. ISBN 91-7227-032-2.

Svensson & Kling, (1998), *Hur bedriver svenska företag Business Intelligence? Omvärldsbevakning för en ny tid – 17 perspektiv för Sverige* SAF, Laholm. ISBN 91-7152-802-4.

Thurén, T. (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber AB, Stockholm. ISBN 91-47-04807-7

Artiklar och övriga referenser

- Barth, H. & Puerot, L. Strategy, structure and technology as influential factors on performance in SME's. *Paper presented at the 29th European Small Business Seminar*, 15-17 September, Lisbon, Portugal. 1999.
- Beinhocker, E.D. Kaplan, S. The Real Value of Strategic Planning. *MIT Sloan Management Review*. 2003, p 71-76.
- Conradsen, N., Lystlund, M., The vision of next generation manufacturing – how a company can start. *Integrated Manufacturing Systems*, 2003, Vol.14, No.4, pp. 324-33.
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., Jennings, K., (1988), Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, *Academy on Management Review*, Vol. 13, No 1, pp. 8-22.
- Daniels, K. and Bailey, A., (1999), Strategy development processes and participation in decision making, predictors of role stressors and job satisfaction, *Journal of Allied Management Studies*, Vol.8, pp. 27-42.
- Dervitsiotis, K. N. The importance of conversations-for-action for effective strategic management. *Total Quality management 2002*: 13 p.1087-1098
- Fletcher, K., Donaghy, M.(1994), The role for competitor information Systems (CIS), *Information Management & Computer Security*, Vol.2, No.3, pp.4-18.
- Harrison, J.S.(2003), Strategic analysis for the hospitality industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Apr2003, Vol.44, Issue 2,p.139 och p.8.
- Hamel, G., (1996), Strategy as revolution, *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp. 69-80
- Johansson Charlotta, doktorand på Luleå Tekniska Universitet, 2003. Personlig kommunikation.
- Kim, S. (2002), Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership, *Public Administration Review*, March/April, Vol. 62, No 2.
- Kim, W.C., Mauborgne, R., (2003), Fair process: Managing in the knowledge Economy, *Harvard Business Review*, Jan2003, Vol.81, Issue 1, pp. 127-37.
- Landberg Bo, global inköpschef på Electrolux AB. Svensk Verktygstekniks mäsas, 2003. Personlig kommunikation.
- Lyles, M., Baird, I., Orris, J., Kuratko, D., (1993), Formalized planning in small business increasing strategic choices, *Journal of Small Business Management*, April, Vol. 31, No.2, pp.38-50.

McNeilly, M., (2002), Gathering information for strategic decisions, routinely, *Strategy and Leadership*, Vol. 30, No.5, pp.29-34.

Nohria, Nitin. Joyce, William (2003:81) What really works. *Harvard Business Review*. Vol 81, Issue 7, p 42

O'Reagan, N., Ghobadian, A., (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms, *Journal of Management Decision*, Vol. 40/7, pp. 663-671.

Phillips, P.A., (1996), Strategic planning and business performance in the Quoted UK Hotel Sector: Results of an exploratory study., *International Journal of Hospitality Management*, 1996, Vol. 15, No. 4, pp. 347-362.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov/Dec 96, Vol. 74, Issue 6, p61, 18p. ISSN: 0017-8012

Rheault, D. Freshening up strategic planning: more than fill-in-the-blanks. *Journal of Business Strategy*. 2003, vol 24, Issue 6 p 33-38.

Robinson, R.B., Pearce, J.A. (1984) Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*. Vol 9, Issue 1, pp.128-137.

Schonberger, R. (1992), Is strategy strategic? Impact of total quality management on strategy, *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No.3, pp.80-87.

Schraeder, M., (2002). A simplified approach to strategic planning: practical considerations and an illustrated example., *Business Process Management Journal*, Vol.8, No.1, pp. 8-18.

Sexton, D.L., Van Auken, P. (1985) A longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*, Vol 23, pp. 7-16.

Stahl, D. (1998), Strategic planning for post-acute care, *Nursing Management*, Vol. 29, p.6-9

Sandberg Lars, VD på Svensk verktygsteknik AB, 2003. Personlig kommunikation.

Hemsidor

www.svenskverktygsteknik.se

www.docere.se

www.ne.se

www.luth.se/depts/lib/databaser....

http://www.opinion.sifo.se/html/sifo_skolan/sifo_skolan.htm

www.hjo.se/utbildning/gymnasium.htm

www.polymervärlden.com

www.sifo.se

9 BILAGOR-VERKTYGSTEKNIK

9.1 Begrepp och definitioner

Tillverkningsmetoder

- **Formsprutning**, formningsmetod för olika material där det ställs höga krav på de färdiga produkternas måttnoggrannhet. Pressmassan placeras i en särskild sprutcylinder och pressas ut i formrummet. Efter formsprutningen bränns plasten bort och keramen sintras till ett tätt material.
- **Pressgjutning**, gjutmetod där smält metall pressas in i en form av stål. Pressgjutning används bl.a. för framställning av ett stort antal funktionsdelar i bilar.
- **Pressning**, används i stor omfattning. Ett känt exempel är pressning av plåt till bilkarosser, där pressningen vanligen sker i flera steg i presslinjer med stora hydraul- eller excenterpressar. Yrkesskickligheten hos verktygskonstruktörer och pressningstekniker är viktigt för ett lyckat resultat. Pressning kan användas för att minska volymen på material - ofta med syftet att minska massans vattenhalt. I livsmedelsteknik används pressning bl.a. för att utvinna olja ur frön och saft ur frukter.
- **Stansning**, inom verkstadstekniken en form av klippning.
- **Dragning**, gemensam benämning på de plastiska formningsprocesser som karakteriseras av att materialet dras genom en *matrix* för att undergå formförändring. Exempel på sådana processer är tråd- och rördragning, vilka utförs vid rumstemperatur.
- **Bockning**, bearbetningsmetod där materialet formas genom böjande krafter. Bockningen används främst för att ge enkelkrökt form åt band-, tråd-, plåt-, och stångmaterial. Eftersom materialet inte blir permanent deformerat kommer restspänningar att kvarstå och orsaka en viss återfjädring, varför bockvinkeln minskar då det böjande momentet upphör.
- **Borrning**, kan utföras på olika sätt: *fullborrning*, då allt material i hålet omvandlas till spån, *kärnborrning*, då en kärna av arbetsmaterial i hålets centrum lämnas kvar, samt *uppborrning*, då ett tidigare framställt hål vidgas.
- **Fräsning**, verkstadsteknisk metod för skärande avverkning av arbetsmaterial, t.ex. metall eller trä. Verktyget tillverkas av snabbstål eller hårdmetall och har antingen mekaniskt fasthållna eggar eller är utfört i ett stycke.
- **Svarvning**, metod för skärande bearbetning där ett verktyg formar ett roterande arbetsstycke. Svarvning var en av de tidigaste bearbetningsmetoderna och har forntida anor. Den är fortfarande en av de viktigaste verkstadstekniska metoderna.
- **Plåtformning**, plastisk bearbetning av plåt varvid det vanligen plana plåtämnet kan formförändras vinkelrätt mot plåtens plan.
- **CNC-maskin**, datorstyrd eller numeriskt styrd verktygsmaskin. Från en förprogrammerad dator ges order om önskade verktygsrörelser till verktygsmaskinen.

9.2 Intervjumall Företagen

Information om den intervjuade och företaget:

- Namn
- Position
- Företag
- Styrelse
- Ledning
 - Antal
- Antal anställda
- Omsättning
- Produkter
 - Inom vilka områden
- Kunder
 - Antal ca
 - Inom vilka branscher
- Nuvarande:
 - Strategi – hur många år framåt?
 - Affärsidé
 - Vision

Hur arbetar ni med strategianalys/ strategiskt arbete/ omvärldsbevakning/ hur bevakar ni er omvärld ?

Hur går ni tillväga när ni samlar in information om omvärlden?

Vilken typ av information samlas in och hur går det till?

- Beskriv hur ni idag arbetar med strategiskt arbete/strategianalys/ omvärldsbevakning.
- Var hämtar ni informationen?
 - Källor (Trovärdighet)
- Vilken typ av information samlar ni in?
- Planeras informationsinsamlingen? (relevans)
- Vem kollar att detta görs, delegeras det?
- Hur lagras informationen?
- Hur förmedlas informationen? Vem har tillgång till informationen?
- Sker informationsinsamlingen och analysen kontinuerligt? Hur ofta?
 - Obestämt (inga rutiner)
 - Förutbestämt (rutinmässigt)
 - Är den planerad?
- Vem, Vad, Hur och Hur ofta samlas information in om:
 - Omgivningen (vilka externa faktorer påverkar företaget)? PEST analys, Olika scenarion
 - Till branschen nära knutna företag. S.W.O.T.- analys
 - Konkurrenter – andra företag i branschen. Analys av företags strategiska kapabilitet, ekonomiska faktorer m h a hävstångformel, DuPont, ISO-diagram? Benchmarking
- Hur analyseras den insamlade informationen?
 - Använder ni ”verktyg”? I så fall vilka?

- Har ni hört talas om några verktyg?

Vem/ Vilka medverkar i strategianalysen, arbetsprocessen?

- Vem samlar in information om omvärlden?
 - Externt, internt
- Vem/ vilka tar fram strategiska beslutsunderlag?
- Hur tar ni fram strategiska beslutsunderlag?
 - Vilken typ av underlag är det?
 - Ekonomiska
 - Omvärldsanalyser
 - Annat...
- Vem/ vilka medverkar i diskussioner, analys av det insamlade materialet?

Om ni arbetar med strategianalys och därmed bevakar omvärlden, vilka problem stöter ni då på i detta arbete?

Vilka hinder ser ni för ett kontinuerligt strukturerat strategiskt arbete/ strategianalys/ omvärldsbevakning?

10 BILAGOR-STRATEGIANALYS

10.1 Begreppet Information

Nobelpriset i ekonomi gick 1978 till den amerikanske ekonomen Herbert A. Simon för hans forskning kring beslutsfattande i företag. Han menar att idéer och strategier oftast utvecklas genom komplicerade variationer som kan vara allt annat än tydliga för de inblandade aktörerna. Inom ett företag fattas det beslut på olika ställen och ibland med olika mål. Det är inte möjligt att beakta all relevant och tillgänglig information när beslut fattas. Man måste därför närma sig en analys av beslutsfattande i företag på dessa grunder. Frankelius (1991) menar att om problemet är att företaget inte kan få tillräcklig information om omvärlden för att fatta rationella beslut och människan inte är rationell med avseende på den information som finns, borde det vara intressant att försöka påverka navigeringen av ett företag genom att faktiskt *tillföra* information.

Man kan dela in information i två typer: bearbetad och obearbetad information. Den första typen är information som bearbetats av någon och tillrättalagts på något sätt; tryckta rapporter, siffersammanställningar, böcker, artiklar, databaser med mera. Obearbetad information får en tendens att värderas som sämre eftersom den inte är fysiskt påtaglig på samma sätt, det gäller främst den information som medarbetarna bär i huvudet. Denna obearbetade, internt genererade information kommuniceras ofta via telefonsamtal, personliga besök, deltagande i mässor och konferenser med mera (Frankelius & Rosén, 1993).

Det informationstänkande som vi bär med oss från privatlivet duger inte i dagens näringsliv. Ett företag har varken råd eller tid att ta in hur mycket information som helst. En slapp hushållning med företagets resurser är förödande. Nyttan av information kan användas till att öka kunskapen, få idéer och göra förutsägelser. Att omvandla information till kunskaper är naturligtvis ett arbete för företagets medarbetare med kompetens inom olika områden men för att kunskaperna ska kunna uppstå måste informationen finnas. Rätt informationsflöde kan ge idéer om nya produkter, marknader, samarbetspartners, finansiärer, tillverkningsmetoder, material, marknadsföringskanaler och nya reklamargument. En identifiering av rätt signaler kan ge möjlighet till proaktiva reaktioner.

Harrison (2003) skriver att det mesta av den strategiska informationen går att finna inom företaget, i människors hjärnor eller lagrat på andra sätt. Det är däremot inte så vanligt att den informationen är strukturerad på ett användbart sätt. En möjlighet att komma åt detta kan vara att samla ledningen/medarbetare och låta dem dokumentera sina tankar om sociokulturella influenser, nya teknologier, konkurrenter, inre resurser med mera. Efter en diskussion framträder en gemensam bild. Finansiell information finns ofta tillgänglig, det som krävs är ett försök att sammanföra och analysera denna. Information som saknas kan köpas från professionella källor som tidningar, Internet, kunder, leverantörer, konsulter eller omvärldsbevakningsföretag.

Enligt McNeilly (2002) har alla företagsledare behov av en lätt och effektiv rutin för att samla den information som behövs för att kunna fatta strategiska beslut. Han skriver också att det inte räcker att samla in information. En infrastruktur i företaget måste säkra att informationen

kommer fram till de som ska fatta beslut. Formella processer bör länka informationskällorna med den som kan analysera/tolka data och ge den nya informationen till rätt beslutsfattare för att agera i rätt tid. Beslutsfattarna bör samlas regelbundet för att följa upp tidigare fattade beslut, kontrollera implementeringen samt att kritiskt kunna identifiera alternativa vägar genom ökad erfarenhet och helhetssyn (McNeilly, 2002).

10.2 PEST-analys av påverkande faktorer i omgivningen

(Johnson & Scholes, 1999)

1. Vilka faktorer i omgivningen påverkar företaget?
2. Vilka är de viktigaste just nu?
3. Vilka är de viktigaste inom några år?

<p>Politiska/legala faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • monopol • lagar • skatter • tullar • anställningslagar • regeringsstabilitet 	<p>Ekonomiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • produkt-/affärscykler • GNP-trender • räntor • tillgång på kapital • inflation • arbetslöshet • disponibel inkomst • energitillgång och kostnad
<p>Sociokulturella faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • demografi • inkomstfördelning • social rörlighet • livsstilsförändringar • attityder till arbete och fritid • konsumtion • utbildningsnivå 	<p>Teknologiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> • statliga satsningar på forskning • statens och branschens attityd till tekniska framsteg • utveckling och nya lösningar • den tekniska utvecklingens hastighet • grad av ålderdomlighet hos teknologin

10.3 Strategiska grupper

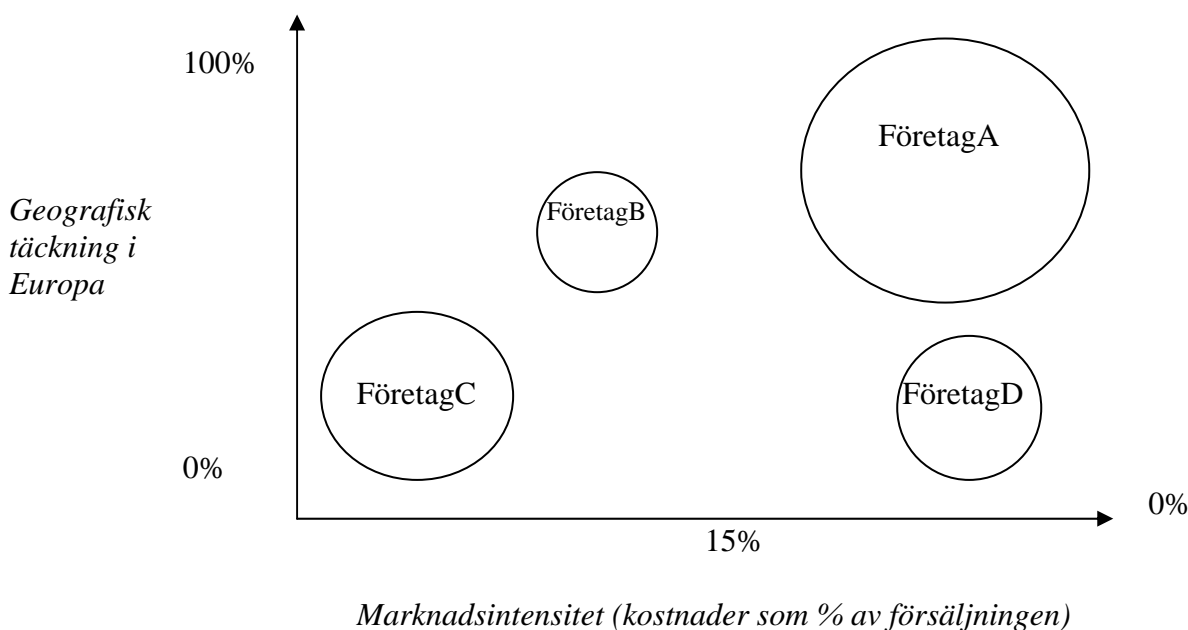
(M.E. Porter, 1980)

Används för att identifiera företag som strategiskt liknar varandra, som använder samma företagsstrategi eller konkurrerar på samma sätt.

Förslag på jämförande karakteristika:

- storleken på produkt-/tjänstebudet
- graden av geografisk täckning
- antal täckta marknadssegment
- vilka distributionskanaler som används
- varumärkets omfattning/värde
- omfattning av marknadsföringsarbete
- grad av vertikal integration
- kvalitet på produkter/tjänster
- satsningar på teknologiskt ledarskap
- FoU-kapacitet
- satsningar på kostnadsreduktion/kostnadsledning
- kapacitetsutnyttjande
- prispolitik
- företagsutrustningens kapacitet
- ägarstruktur
- relationer till intressenterna
- företagsstorlek

Exempel på gruppkarta:



Beroende på var företaget befinner sig och var man vill befinna sig i framtiden krävs nödvändiga åtgärder och strategiska val. Det ger också en intressant bild över hur branschen ser ut idag för just dessa jämförande karakteristika.

10.4 S.W.O.T.

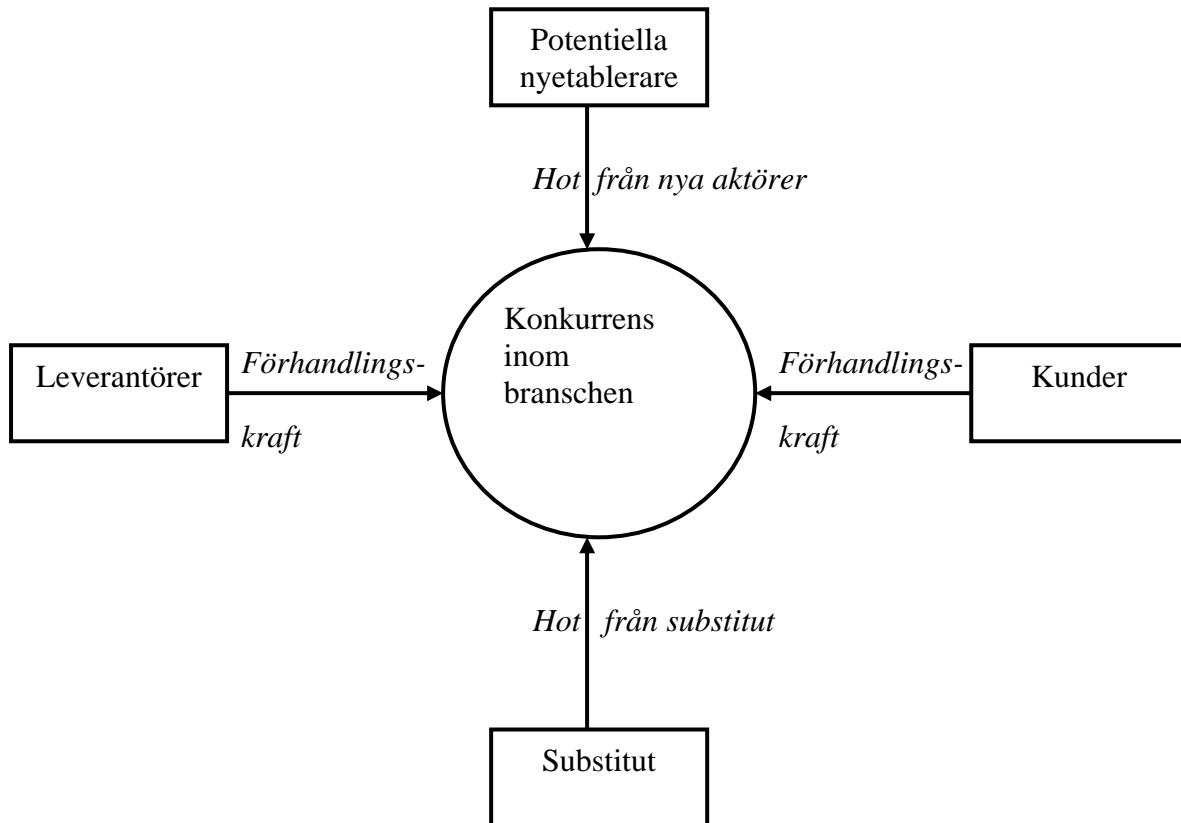
Analys av styrkor, svagheter, möjligheter och hot

Styrkor eller Svagheter?	Möjligheter eller Hot?
<p>Finansiella resurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inkomster - Likviditet - Lånekapacitet - Investeringskapacitet <p>Fysiska resurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokalernas kapacitet - Lokalernas belägenhet - Lokalernas ålder - Automatisering - Integrering - Kapacitetsutnyttjande - Resurstillgång <p>Mänskliga resurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetens hos ledningen - De anställdas tekniska färdigheter - Utbildning - Flexibilitet - Lönenivå - Delegering av befogenheter - ansvar och myndighet - Typ av företagskultur och värderingar - Lojalitet - Produktivitet - Belöningssystem <p>Tekniska resurser</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den tekniska utrustningens ålder - Flexibilitet - Kapacitet - Komplexitet - Produktutveckling - Produktionsstyrning <p>Rykte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bland kunder - Bland konkurrenter - Bland samarbetspartners - Om produktkvalitet - Om tillförlitlighet - Om leveranssäkerhet - Om prisnivå - Om återköpsgrad <p>Marknadsföring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marknadsandel - Marknadsanalys - Produktbredd - Distributionssystem - Konkurrenskraft med hänsyn till priset 	<p>Marknadsfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marknadsstorlek - Tillväxttakt - Produktdifferentiering - Priskänslighet - Cykler på marknaden - Säsongsvariation - Branschlönsamhet <p>Konkurrensfaktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrensintensitet - Koncentrationsgrad - Inträdeshinder - Utträdeshinder - Integrationsgrad (horisontellt och vertikalt samarbete, kedjor o s v) - Tillgången på ersättningsprodukter och alternativ - Kapacitetsutnyttjande <p>Generella ekonomiska och politiska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflation - Valutakurs - Lönenivå - Tillgång på råvaror - Tillgång på arbetskraft - Lagstiftning - Reglering - Skattepolitik - Stöd från myndigheter <p>Tekniska faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mognad (grad av gammal och ny teknik) och sårbarhet - Komplexitet - Behov av produktutveckling - behov av processutveckling (flödesrutiner i produktionen) <p>Sociala faktorer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbetsmoral - Konsumentskydd (t ex lagstiftning) - Demografiska förändringar - Grad av fackföreningsanknytning

	Interna styrkor S	Interna svagheter W
Externa möjligheter O	<p>SO: maxi-maxi</p> <p>Maximera både styrkor och möjligheter</p> <p>Alla företags drömsituation</p>	<p>WO: mini-maxi</p> <p>Minimera svagheter och maximera möjligheterna</p> <p>T ex genom att köpa in kompetens för att ta tillvara på möjligheterna</p>
Externa hot T	<p>ST: maxi-mini</p> <p>Maximera styrkan och minimera hoten</p> <p>Förutsättningen är att styrkorna är så stora att företag kan klara de yttre hoten</p>	<p>WT: mini-mini</p> <p>Minimera både svagheter och hot</p> <p>En defensiv strategi för företag som bara försöker att överleva ("levebrödsföretag")</p>

10.5 Porters fem-krafts-analys

Femkraftsmodellen har som syfte att kartlägga konkurrerande krafter på ett företag inom en viss bransch samt att kartlägga hela branschens situation i förhållande till yttre krafter.



Krafterna i Porters modell är:

- *Leverantörer*
- *Kunder*
- *Potentiella nya aktörer*
- *Substitut*
- *Existerande konkurrenter inom branschen*

Porters modell är ett bra hjälpmedel för att avgöra huruvida en affärsidé är hållbar då storleken på krafterna i modellen till stor del avgör lönsamheten i det tänkta företaget.

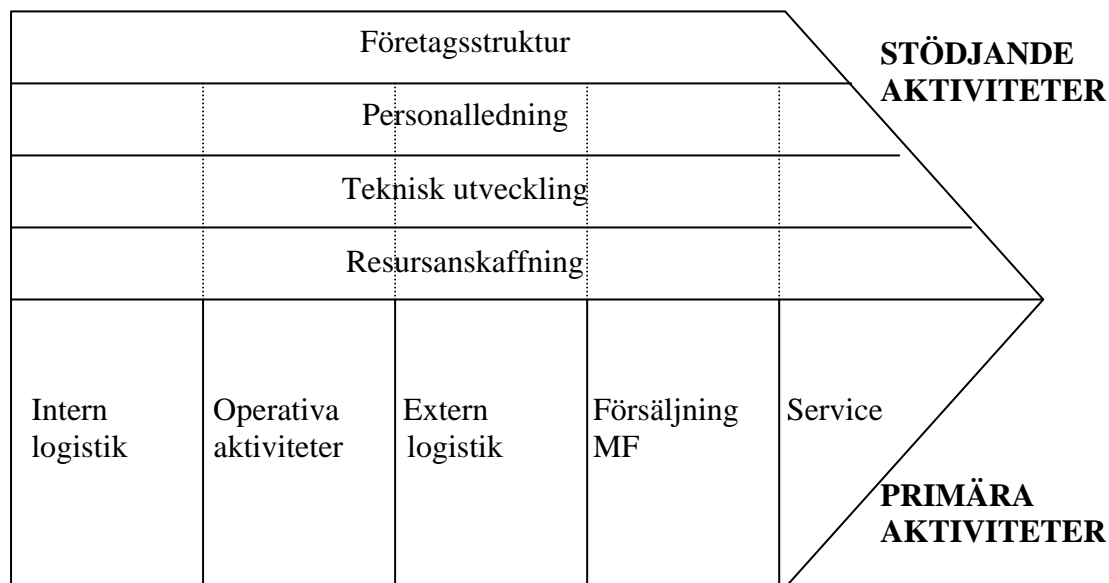
Beroende på de fem krafternas sammansättning bör man enligt Porter välja en av följande tre generiska strategier:

- *Kostnadsledarskap*
- *Differentiering*
- *Fokusering*

10.6 Värdekedjeanalys

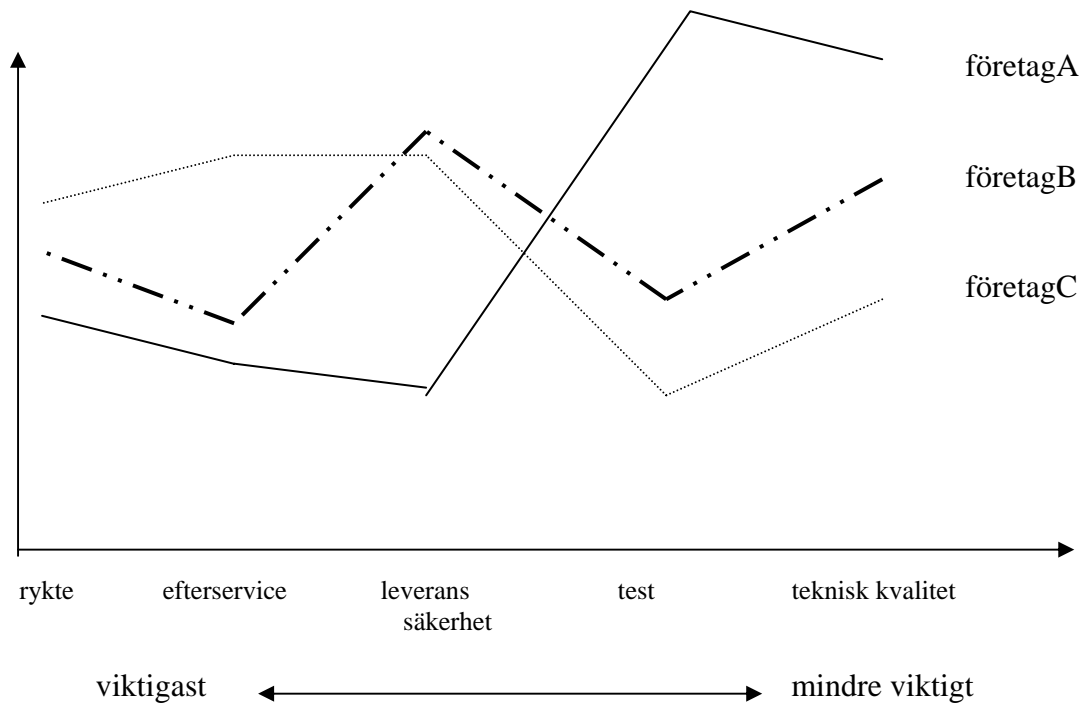
Värdekedjan eller värdekedjeanalys beskriver det logiska flödet genom företaget – hela processen från att en order kommer in till att en färdig produkt levereras till kunden. Genom att analysera produkten eller tjänstens gång genom företaget – från ax till limpa – kan de olika stegen isoleras och särskilt viktiga aktiviteter åskådliggöras.

- Identifiera värdekedjans aktiviteter
- Analysera aktivitetens betydelse för företagets övergripande strategi (differentiering/kostnadsöverlägsenhet/fokusering)
- Identifiera kopplingar mellan aktiviteterna
- Identifiera kopplingar till andra företags värdekedjor
- Bestäm vilka aktiviteter som skall utföras i egen regi



Figur 7. Värdekedjan, M.E. Porter, 1985

10.7 Analys av upplevt kundvärde



1. Hitta en marknad där konkurrenter och kunder kan identifieras.
2. Vilka egenskaper värderar kunderna mest? (marknadsundersökning kan användas)
3. Hur viktiga är dessa egenskaper i förhållande till varandra? Rangordna.
4. Pricka in de företag som valts ut mot de givna egenskaperna.

et kan ge alternativa lösningar beroende på hur konkurrenternas kurvor ser ut. Om till exempel en egenskap med lågt upplevt värde inte kan förbättras bör kunden övertygas om att denna egenskap kan värderas annorlunda alternativt byta ut marknaden mot en ny där denna egenskap inte värderas på detta sätt.

10.8 Scenarioanalys

Med scenarios kan man illustrera olika möjliga utvecklingar

Scenarioanalys beaktar interaktion med utvecklingen och ger möjligheter att påverka framtiden

Vanligt: värsta – bästa - mest sannolika scenarios

Vanligt: fokus på de viktigaste faktorerna

1. Identifiera trender i omvärlden, närområdet, branschen etc
2. Välj ut de som har störst sannolikhet och/eller ger största konsekvenser för det aktuella ämnet
3. Fastställ möjliga händelseutvecklingar för trenderna och definiera framförallt ytterligheterna
4. Kombinera två händelseutvecklingar till ett **scenariokryss** med utvecklingarna A-B och 1-2, vilka bildar kombinationer (A-1, A-2, B-1, B-2)
5. Beskriv hur kombinationerna påverkar det aktuella ämnet
6. Välj ut de kombinationer som ger de mest intressanta konsekvenserna och fördjupa beskrivningen
7. Bedöm sannolikheten för varje utveckling (låg - hög)

Exempel: Scenarioanalys, logistik i Öresundsregionen

1. Identifiera trender/faktorer: Bropriset, regionalt självstyre, miljöomsorg, demografi, ökande andel tjänsteföretag etc
2. Välj ut de viktigaste faktorerna eller trenderna
3. Fastställ möjliga händelseutvecklingar för trenderna: Bropriset (A = gratis & B = nuvarande priser), Regionalt självstyre (1 = regional makt & 2 = nationell makt).
4. Kombinera två händelseutvecklingar till ett **scenariokryss** med utvecklingarna A-B och 1-2, vilka bildar kombinationer (A-1, A-2, B-1, B-2).
5. Beskriv påverkan på det aktuella ämnet (Gratis att åka över bron och regional makt ger mycket trafik, negativa miljöeffekter, snabb integration, tillväxt etc)
6. Fördjupa beskrivningen av de mest relevanta kombinationerna.

(Källa: Sydsvenska Industri- och Handelskammaren)

10.9 Benchmarking

Enkelt uttryckt är benchmarking en metod att lära av goda förebilder i syfte att uppnå egna förbättringar.

- Benchmarking möjliggör jämförelse med och lärande från organisationer utanför den egna branschen.
- Benchmarking skapar delaktighet och lärande i den egna organisationen.
- Benchmarking bidrar till att sätta offensiva och realistiska mål.
- Benchmarking ger kunskap om hur målen kan uppnås.

För att lära av helt andra branscher krävs ett relevant jämförelseunderlag. Det har visat sig att arbetsflöden eller "processer" är ett bra underlag. Många organisationer strävar efter att åstadkomma ungefär samma, men arbetssätten fram till et är olika. Då gäller det att hitta de bästa arbetssätten och lära sig av dessa. Att undvika att uppfinna hjulet en gång till.

Som exempel, de flesta organisationer arbetar fram ett bokslut. Vem har det bästa arbetssättet för att åstadkomma bokslutet? Ett ABB-bolag halverade resursåtgången för att ta fram ett bokslut genom ett benchmarkingprojekt. Idag används benchmarking av organisationer och företag inom såväl den privata som den offentliga sektorn, som vill förbättra sin verksamhet.

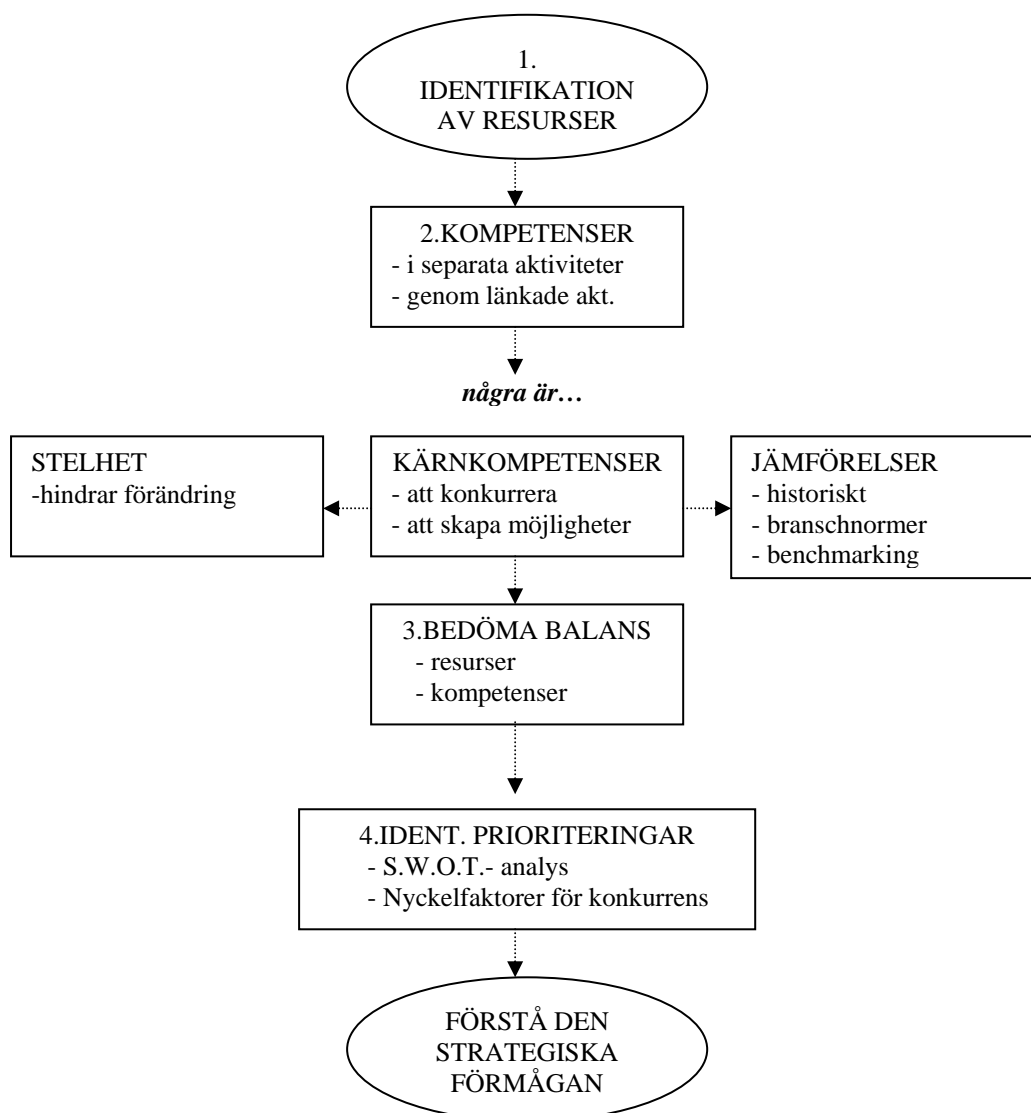
Definition: *"Benchmarking är en metod att systematiskt lära av goda förebilder oavsett bransch. Syftet är att få insikt och kunskap som omsätts till effektiva förbättringar i den egna verksamheten."*

Det är viktigt att genomföra arbetet systematiskt, använd någon modell för detta. Det finns ett stort antal till synes olika modeller för benchmarking, men de grundläggande elementen är gemensamma. Således är det inte så viktigt vilken modell man väljer. Det viktiga är att man håller sig till den valda modellen. Exempel på benchmarkingmodell:



(Källa: www.siq.se)

10.10 Intern analys



Figur 8: Arbetsmodell för intern analys (Johnson & Scholes, 1999). Förklaring ges nedan i punkterna 1-4.

1. Identifikation av resurser

En *identifikation av de resurser* företaget har eller har möjlig tillgång till är en förutsättning för att kunna göra ett strategiskt val. Det innebär att företaget tittar på fysiska, personal-, finans- och immateriella tillgångar. Immateriella tillgångar kan vara till exempel varumärke, goda kontakter, image eller innovationsförmåga. Det är viktigt att inte bara se till de resurser som företaget har idag utan alla de resurser som kommer att stödja det strategiska valet och som företaget kan inskaffa. Unika resurser bör värderas högt och är en möjlighet till konkurrensövertag som andra företag har svårt att imitera (Johnson & Scholes, 1999).

2. Analys av kompetenser och kärnkompetenser

Ännu viktigare är att tillföra rätt *kompetens* till dessa resurser för att företags aktiviteter ska få ett så bra resultat som möjligt (figur 7, bilaga 6). De samlade aktiviteternas individuella

resultat är avgörande för företagets konkurrensförmåga. Värdekedjeanalys kan vara bra för att få en uppfattning om, och kunna beskriva samband mellan aktiviteterna och var i kedjan värde tillförs (se bilaga 6). Vissa kompetenser kommer att visa sig vara kärnkompetenser som gör det möjligt för företaget att konkurrera eller skapa nya möjligheter och företagets samlade kompetenser avgör företagets styrkor och svagheter. För att kunna värdera kompetenser krävs någon form av jämförelse. Det kan göras mot tidigare mätningar, branschnormer eller via benchmarking (se bilaga 9).

3. Bedöm balansen

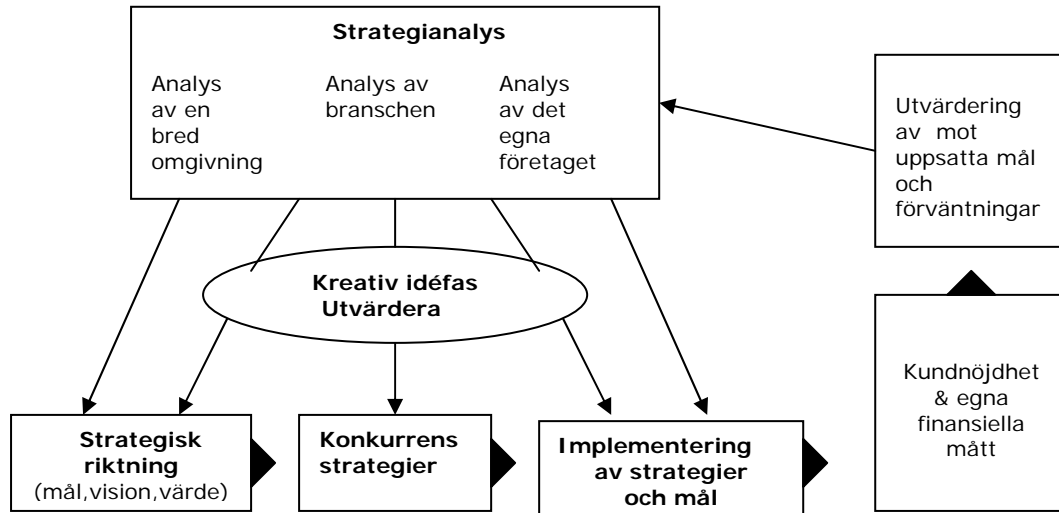
Att bedöma balansen i företagets resurser och kompetenser görs genom att man tittar på vilka produkter/tjänster företaget har idag. Hur lönsamma är dessa produkter? Vilken framtid har de? Bör man satsa på flera produkter med olika förutsättningar i en turbulent omvärld?

4. Identifiera prioriteringar

Genom att analysera omgivningen och företagets förutsättningar tillsammans tydliggörs vilka möjligheter som finns för goda prestationer. Ett mycket populärt verktyg för detta är S.W.O.T.-analysen (se bilaga 4) som lyfter fram företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. De ska matchas med den strategi företaget väljer. Strategianalysen och det strategiska valet är inte separerade från varandra på så sätt att det ena hela tiden är en förutsättning för det andra. Däremot är arbetsprocessen uppdelad i analys, val och implementering för att få en pedagogisk struktur som går att följa och förstå.

10.11 Harrisons modell över strategisk ledning

Tillsammans med den strategiska riktningen (mål, affärsidé, vision) kan kunskapen från strategianalysen användas för att utveckla konkurrensstrategier och implementeringsplaner:



Figur 9: En grundmodell för strategisk ledning (Harrison, 2003).