

Fattas eller "fattas" strategiska beslut?

En fallstudie av ett innovativt avknopningsföretag i
dess uppstartsfas

David Lindström
Kristen Pedersen

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Företagsekonomi och verksamhetsutveckling

FÖRORD

Vi har under 10 veckor arbetat med denna uppsats och därmed fått en ökad förståelse för hur strategiska beslut påverkas av olika faktorer.

Det har varit ett lärorikt arbete och vi skulle vilja börja med att rikta ett stort tack till respondenterna och grundarna av Global Sun Engineering som ställde upp på våra intervjuer och tillät de observationer som genomfördes. Vidare vill vi tacka vår handledare Anders Nilsson som kommit med många värdefulla råd och förslag under resans gång. Slutligen vill vi även tacka våra kurskamrater som kommit med goda synpunkter och hjälp under arbetets gång.

Luleå den 10 Januari 2008

David Lindström

Krister Pedersen

SAMMANFATTNING

Strategiska beslut kan för många företag vara en problematisk process. En beslutsfattare måste ta hänsyn till flera olika faktorer innan denne fattar sitt beslut. Uppsatsen syftar till att identifiera och analysera hur faktorer såsom; långsiktiga mål, osäkerhet, omgivning, information och produktinnovation påverkar beslutsfattarna i de strategiska besluten och dess processer. Den empiriska studien genomfördes med hjälp av en fallstudie på ett nystartat innovativt avknoppningsföretag. Intervjuer och observationer genomfördes med de huvudsakliga beslutsfattarna i företaget. De slutsatser vi fann var att långsiktiga mål har stor betydelse för det strategiska beslutsfattandet och dess processer. Faktorer såsom omgivning, information och produktinnovation påverkar även beslutsfattarna i deras strategiska beslut och dess processer. Däremot påverkar inte osäkerhet till lika stor del som teorin förespråkar. Ytterligare en viktig faktor som påverkade beslutsfattarna i deras strategiska beslut visade sig vara aktörernas intuition.

ABSTRACT

Strategic decisions can in many organizations be a problematic process. A decision-maker has to consider a number of factors before making a final decision. The purpose of this thesis is to identify and analyze how factors such as; long-term goals, environment, uncertainty, information and product innovation influences decision-makers in their strategic decisions and its processes. The empirical study in this thesis was carried out by a case study on an innovative spin-off company in its early-stage startup. Interviews and observations were carried out with the key decision-makers in the company. The main conclusions that we found indicates that the long-term goals has a significant impact on the strategic decision-making and its processes. Factors such as the environment, information and product innovation influence the decision-makers in their strategic decisions and its process. However uncertainty doesn't influence as my much as the theory promotes. An additional important factor that influences the decision-maker in their strategic decisions and its processes was shown to be the actor's intuition.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 Innovation och utveckling	1
1.2 Avknoppningar och produktutveckling	1
1.3 Problem med strategiska beslut	2
1.4 Syfte	3
2. METOD	4
2.1 Undersökningsansats	4
2.1.1 Undersökningsurval	5
2.2 Informationsinsamlingsmetod	5
2.2.1 Litteratursökning.....	5
2.2.2 Empirisk insamling	5
2.3 Validitet	6
2.4 Analysmetod	7
3. TEORETISK REFERENSRAM	9
3.1 Nystartade företag och dess olika faser	9
3.2 Innovationer kan ge tillväxt genom avknoppningar	10
3.2.1 Produktutveckling	11
3.2.2 Innovationsmatrisen	12
3.3 Strategiska beslut	13
3.3.1 Osäkerhet & informationsgap vid strategiska beslut	14
3.4 Den strategiska beslutsprocessen	14
3.5 Analysmodell	16
4. EMPIRI	17
4.1 Företagspresentation	17
4.2 Intervju med Björn Eklöv	17
4.2.1 Strategiska beslut och dess process	17

4.2.2 Produktinnovation	18
4.2.3 Långsiktiga mål.....	18
4.2.4 Omgivningen.....	19
4.2.5 Information.....	19
4.2.6 Osäkerhet	19
4.3 Intervju med Eric Setterqvist	20
4.3.1 Strategiska beslut och dess process	20
4.3.2 Produktinnovation	20
4.3.3 Långsiktiga mål.....	21
4.3.4 Omgivningen.....	21
4.3.5 Information.....	21
4.3.6 Osäkerhet	22
4.4 Intervju med Jimmie Segerstedt.....	22
4.4.1 Strategiska beslut och dess process	22
4.4.2 Produktinnovation	23
4.4.3 Långsiktiga mål.....	23
4.4.4 Omgivningen.....	23
4.4.5 Information.....	24
4.4.6 Osäkerhet	24
4.5 Observationstillfälle 1	24
4.6 Observationstillfälle 2	26
5. ANALYS.....	28
5.1 Strategiska beslut och dess process	28
5.2 Påverkande faktorer	28
5.2.1 Produktinnovation	28
5.2.2 Långsiktiga mål.....	29
5.2.3 Omgivningen.....	30
5.2.4 Information.....	30

5.2.5 Osäkerhet	30
5.3 Omarbetning av analysmodellen	31
6. AVSLUTNING	32
6.1 Slutsatser	32
6.2 Förslag till fortsatt forskning och egna reflektioner	33
Källförteckning.....	34
Bilaga A	

Figurförteckning

Figur 1 Analysmetod. Miles & Huberman (1994).	7
Figur 2 Organisationsutvecklingspyramiden. Flamholtz (1990).	10
Figur 3 Innovationsmatrisen. Davila, Epstein & Shelton (2006).	12
Figur 4 Analysmodell.....	16
Figur 5 Omarbetad innovationsmatris.	29
Figur 6 Omarbetad analysmodell	31

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel kommer vi först att beskriva bakgrunden till uppsatsen, därefter diskuteras ett avsnitt angående produktutveckling och uppkomsten av nya företag. Detta kommer sedan ledas in på problematiseringen kring det ämnesområde vi val för att avslutningsvis mynna ut i studiens syfte.

1.1 Innovation och utveckling

Sverige har under en längre period lagt stora resurser på forskning och utveckling och är enligt Lindholm Dahlstrand (2004) ett av världens mest forskningsintensiva länder, i förhållande till dess storlek. Dessa satsningar genomförs både inom den privata såväl som i den offentliga sektorn. Flera studier har visat att *produktinnovationer* och produktutveckling spelar en nyckelroll för den ekonomiska tillväxten där handel med så kallade högteknologiska produkter ständigt ökar i betydelse (ibid). Yelkur och Herbig (1996) menar att det i dagens snabbt föränderliga teknologiska marknader krävs att företag utvecklar nya produkter för att inte stagnera. För att åstadkomma och behålla konkurrensfördelar i denna turbulenta marknad så måste ledningen enligt Johne (1999) lägga mycket tid på att tänka på vad marknaden efterfrågar och hur detta skall nås genom innovation. Författaren menar att organisationer som seriöst vill konkurrera i snabbt föränderliga marknader med en snabb teknisk utveckling måste agera, de måste vara innovativa.

Lindholm Dahlstrand (2004) menar dock att även om det ofta är de multinationella företagen som står för en hög andel av näringsverksamheten, såväl vad gäller sysselsättning som framtagande av innovationer så är de inte en garanti för välfärden. Det krävs även innovationer och entreprenöriella aktiviteter. Där har de nya företagen och de teknikbaserade verksamheterna en nyckelroll då även dessa kan sammankopplas med en ökad samhällstillväxt (ibid). Nystartade företag genomgår emellertid olika faser (Cardinal, Sitkin & Long, 2004; Davila & Foster, 2007; Flamholtz, 1990) i dess företagsutveckling. Författarna menar att det i nystartade företag ofta saknas formella styrsystem och det är grundaren eller entreprenören som löser de problem som uppstår och driver utvecklingen framåt.

1.2 Avknoppningar och produktutveckling

Det finns olika typer av innovativa företag och enligt Lindholm Dahlstrand (2004) knoppas vissa företag av från tidigare organisationer där idén har vuxit fram, och nya företag bildas utanför den tidigare organisationen. Gübeli och Doloreux (2005) diskuterar företag som bildas utifrån universitet och benämner dessa typer av företag som "universitets avknoppningar". Med detta menas alltså företag som bildas utifrån idéer som uppstått i en tidigare organisation, i detta fall ett universitet, och där idén bidragit till att ett nytt företag startas. Enligt Gübeli och Doloreux (2005) karaktäriseras dessa avknoppningar av att de är nytänkande och högteknologiska i dess utveckling av nya produkter. Avknoppningsföretag definieras utifrån Lindholm Dahlstrand (2004) som:

"...nya företag som etableras som ett resultat av verksamhet som innan dess påbörjats i någon annan organisation..."

Yelkur och Herbig (1996) menar att produktutveckling är oerhört viktigt för företag för att de inte skall stanna av i dess företagsutveckling. Davila, Epstein och Shelton (2006) har identifierat tre olika typer av produktutvecklingar eller innovationer; inkrementella, semiradikala och radikala.

Inkrementella innovationer består av små förändringar av redan existerande produkter och affärsmodeller. Radikala innovationer är däremot resultatet av helt nya produkter eller tjänster som kan levereras på helt nya sätt genom ny affärsmodell. Den semiradikala innovationen är således en blandning av de två, alltså en helt ny produkt/tjänst eller en helt ny affärsmodell (ibid). Yelkur och Herbig (1996) menar att nya produkter kan leda till utveckling av nya marknader och en marknadsdominans under en längre tid. Författarna påpekar även att tiden är viktig i denna process och att en snabb lansering kan ge ökade marknadsandelar. Davila (2000) menar dock att produktutveckling är en osäker process där varje produktutvecklingsprocess medför olika problem och där organisationer behöver *information* för att lösa dessa problem. Att införskaffa information är enligt Frishammar (2003) absolut nödvändigt för att bestyrka de förändringar som sker i *omgivningen* och denna information påverkar de strategiska besluten som fattas i en organisation. Dessa beslut handlar om att hitta lösningar på problem som kan uppstå i och utanför en organisation (ibid).

1.3 Problem med strategiska beslut

Beslutsfattande är enligt Heracleous (1994) en av de mest centrala processer som sker i organisationer och en grundläggande uppgift för ledningen. Felaktiga strategiska beslut kan på sikt skada organisationers konkurrenskraft. Strategiska beslut definieras enligt Mintzberg, Raisinghani och Théorêt (1976) som:

“...ett viktigt specifikt åtagande som leder till agerande...”

Harrison och Pelletier (1995) menar att beslutsfattare ofta upplever en låg grad av *osäkerhet* i sina egna preferenser för ett givet mål, men en hög grad av osäkerhet för hur utfallet kommer att bli. Med detta menar författarna att det finns ett givet strategiskt mål som beslutsfattaren vill uppnå och kommer utifrån dessa mål göra sina strategiska val, men då beslutsfattaren inte vet utfallet av valet upplevs en högre grad av osäkerhet. Detta beror enligt författarna på att beslutsfattaren inte har den fulla vetskapen om utfallet. Det är dels detta som gör att strategiska beslut är svåra att fatta eftersom besluten skall leda organisationen mot långsiktig framgång samt att beslutsfattaren måste fatta beslut på ofullständig information.(ibid)

Bourgeois och Eisenhardt (1988) anser att strategiskt beslutsfattande är problematiskt i en snabbt föränderlig omgivning. Dels för att förändringar sker dramatiskt men även för att det är svårt att förutspå utfallet av en förändring samtidigt som den sker. Som ett resultat av detta är det relativt enkelt att fatta dåliga strategiska beslut. Ett traditionellt sätt att undvika strategiska osäkerheter är att helt enkelt vänta och se hur händelserna utvecklar sig eller genom att imitera andra aktörer. Författarna menar dock att dilemmat med strategiskt beslutsfattande i denna omgivning är att det är lätt att göra ett misstag genom att agera för tidigt men samtidigt ineffektivt att förhålla beslut eller kopiera andra aktörer. Eisenhardt (1989) påstår att fullständig information ger en långsammare strategisk beslutsprocess. Färre alternativ, få källor och en begränsad analys skulle således ge en snabbare beslutsprocess. Det ligger ofta en press på beslutsfattaren att fatta beslut både snabbt och med hög kvalitet i dessa omgivningar. Författaren påvisar dock att många individer anser att det är svårt att fatta stora och viktiga beslut när osäkerheten är hög. Ändå är just sådan osäkerhet vanligt i snabbt föränderliga omgivningar och i nya företag.

Strategiska beslut bör enligt Phillip (2003) baseras på företagets *långsiktiga mål*. Ett problem som då kan uppstå är att individer likväl tenderar att agera kortsiktigt för att snabbt visa upp acceptabla resultat. Om de strategiska besluten och de långsiktiga målen inte är sammanfogade kan det enligt författaren leda till problem inom organisationen vilket kan medföra att ledningen förlorar kontrollen över organisationen.

Hur agerar egentligen beslutsfattare i ett nystartat innovativt avknopningsföretag i dess beslutsprocess då omgivningen är dynamisk och osäkerheten är hög. Hur påverkas beslutsfattare av olika faktorer i sitt strategiska beslutsfattande?

1.4 Syfte

Denna studie syftar till att djupare och ur ett inifrånperspektiv undersöka ett nystartat innovativt avknopningsföretag som befinner sig i ett stadium där produktutveckling eller införskaffande av ytterligare resurser ligger i fokus. De faktorer vi ämnar undersöka är; långsiktiga mål, information, osäkerhet, omgivning och produktinnovation. Utifrån ovanstående problematisering är syftet med denna uppsats att:

identifiera och analysera hur ovanstående faktorer påverkar beslutsfattare i de strategiska besluten och dess processer.

2. METOD

Detta kapitel framställs vilka synsätt och de tillvägagångssätt som använts i studien. Vi introducerar först vår undersökningsansats för att därefter beskriva urval och informationsinsamlingsmetod. Kapitlet avrundas med en diskussion om studiens metodproblem samt metod för analysen.

2.1 Undersökningsansats

Vi vill med denna uppsats dels öka vår egen förståelse men även företagets förståelse för hur beslut fattas och vad det är som inverkar på dessa viktiga beslut. Detta visas genom vårt syfte att identifiera och analysera hur beslutsfattare påverkas av vissa faktorer i dess strategiska beslutsprocess. Genom att föra en dialog med aktörerna i företaget önskade vi erhålla en djupare förståelse på vilka grunder besluten togs och hur aktörerna agerade i dessa situationer. För att öka förståelsen för hur beslutsprocessen fungerade i detta företag så ville vi observera hur aktörerna agerade och handlade i vissa specifika situationer. Detta kännetecknas enligt Arbnor och Bjerke (1994) som ett aktörssynsätt. Alltså där vi studerar aktörernas verklighet inom företaget och inte en generell verklighet. Författarna menar vidare att aktörssynsättet inte har ett förklarande intresse utan att det är mer intresserat av att förstå sociala enheter och hur dessa fungerar. De sociala enheterna i denna studie är de aktörer som verkar inom företaget.

För att fånga undersökningsobjektets specifika och unika situation ville vi dels genomföra intervjuer för att fånga individernas personliga uppfattningar och dels genomföra observationer för att med egna ögon identifiera hur beslutsfattarna agerar och studera det beteende som äger rum. Företaget befinner sig i ett unikt stadium i dess organisationsutveckling där beslut fattas varje dag och är av stor betydelse för verksamheten. Vi har i vår studie använt ett deduktivt synsätt med induktiva inslag. Den information som vi erhållit från undersökningen har vi dels jämfört med den teori som vi tidigare samlat in, detta kännetecknas enligt Arbnor och Bjerke (1994) som ett deduktivt synsätt. Vi har även analyserat empirin och utifrån det dragit slutsatser för att förtydliga den teori vi använt till denna unika situation och företag, vilket kännetecknar det induktiva inslaget (ibid).

Vi har i denna studie valt att gå på djupet istället för på bredden vilket enligt Holme och Solvang (1997) kan karaktäriseras som en kvalitativ metod. Detta eftersom uppsatsen bygger på en komplex och unik situation i en speciell typ av företag. Författarna menar att en kvalitativ metod utmärks av att den inte frågar efter flera aktörer för att ha möjlighet att generalisera. Metoden är av en mer djupgående art vilket innebär att man kan göra studien i ett fåtal omgivningar för att på detta sätt bilda sig en uppfattning om det som studeras (ibid).

Eftersom vi ville erhålla en djupare förståelse för hur strategiska beslut fattas i ett nystartat innovativt avknopningsföretag valde vi att genomföra en fallstudie. Detta på grund av att fokus har legat på att förstå hur beslutsfattare påverkas av olika faktorer. Enligt Denscombe (2000) kännetecknas fallstudier av att man går in på djupet för att på så sätt förstå det komplexa i den givna situationen. Vi valde att genomföra studien i ett företag för att få en ökad förståelse hur en komplex och unik situation påverkar beslutsfattandet av de som styr och leder företaget. Vilket stämmer överens med vad Yin (2007) menar är lämpligt om fallet är extremt eller unikt. Fallstudier passar även

bra in när frågeställningen bygger på "hur" och "varför" (Merriam, 1994; Yin, 2007), vilket även stämmer överens med uppsatsens syfte. En annan fördel med att utföra en fallstudie är att vi kan utföra metodtriangulering vilket ger ett ökat värde då flera olika metoder kan användas för att bekräfta resultatet (Denscombe, 2000; Yin, 2007). I denna studie har dels intervjuer, observationer samt skriftliga källor använts som underlag.

2.1.1 Undersökningsurval

Då denna uppsats syftar till att förstå hur beslutsfattare påverkas av olika faktorer i beslutsprocessen valde vi att utföra studien på ett företag vi tidigare hört talas om och som föreföll ligga inom ramen för vårt syfte. Vi kontaktade Björn Eklöv som är verkställande direktör för Global Sun Engineering (hädanefter kallat GSE) och förklarade att vi skulle skriva en uppsats om strategiska beslut i nystartade företag. Vi ansåg att just detta företag passade bra in för vår studie eftersom de låg i rätt utvecklingsfas, de hade nyligen bildat företaget, de hade utvecklat en semiradikal innovation (Davila *et al*, 2006) och många viktiga beslut fattades i den period som undersökningen genomfördes. Därefter bokade vi in ett möte med honom för att berätta mer om vad vår uppsats syftade att undersöka och där vi kunde få en djupare känsla för hur företaget passade som undersökningsobjekt. Eklöv ansåg att ämnesvalet lät väldigt intressant och lovade oss en god insyn i företagets strategiska beslutsprocesser. Eftersom företaget endast bildats några månader innan vår uppsats skrevs och då det ständigt krävdes viktiga beslut i ledningens vardag ansåg vi att företaget var av yttersta intresse för vår studie.

2.2 Informationsinsamlingsmetod

Här nedan beskrivs de metoder vi använt för att samla in det teoretiska och empiriska materialet som vi kommer att behandla i uppsatsen och använda till vår analys och slutsatser.

2.2.1 Litteratursökning

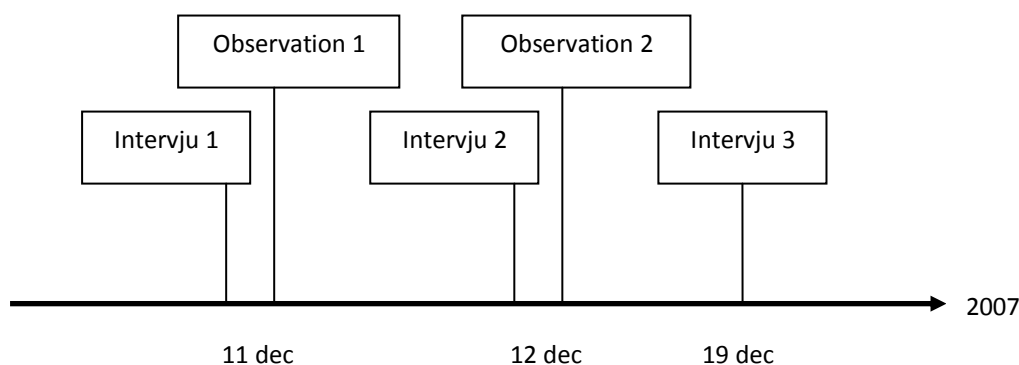
Det teoretiska materialet till uppsatsen har främst inhämtats från Luleå tekniska universitets bibliotek. Vi har lånat böcker och samlat in artiklar för att fördjupa oss inom ämnesområdet. Med hjälp av bibliotekets artikeldatabaser såsom Ebsco och Emerald samt Google Scholar har vi sökt artiklar, genom bibliotekets databas Lucia har vi sökt efter relevanta böcker. Delar av de sökord vi använt oss av är: Strategic decisions, uncertainty, information, decision making, early start up och decision processes. Dessa sökord har använts i kombination med varandra likväl var för sig och på svenska. Vi har även läst igenom tidigare skrivna uppsatser inom området för att identifiera relevant litteratur. Vi slutade leta litteratur efter att flera av de artiklar vi hade började referera till varandra. Den mest intressanta och relevanta litteraturen hittade vi genom artikeldatabasen Emerald, men även genom att läsa tidigare skrivna uppsatser inom området strategiskt beslutsfattande.

2.2.2 Empirisk insamling

De datainsamlingsmetoder som vi använt är intervjuer, observationer och skriftliga källor. Vi genomförde tre intervjuer, en med VD, utvecklingschefen och styrelseordföranden i GSE. Detta eftersom dessa individer har en beslutsfattande ställning inom företaget och är de aktörer som har störst kunskap om vad som sker inom och utanför företaget. De intervjuer vi genomförde hade en semistrukturerad karaktär, intervjuerna följde en på förhand skriven intervjuguide som vi tog fram utifrån de teorier som varit relevant för vår studie. Då intressanta ämnen uppstod under intervjuerna ställde vi följdfrågor kring det relevanta ämnet, detta eftersom vi ville låta aktören på ett fritt sätt

utveckla sina egna tankar angående ämnet. För att hålla respondenterna inom ramarna för studiens område hade vi förberett ett antal frågeställningar för att på så sätt begränsa intervjun till vårt ämnesområde (se intervjuguide i bilaga A). Detta överensstämmer med vad Yin (2007) samt Denscombe (2000) anser vara en bra metod när respondenten ska utveckla sina egna idéer och tala mer utförligt om ämnet.

Vi genomförde även två observationer, den första med en potentiell investerare och den andra med en möjlig samarbetspartner. Där kunde vi studera vilka resonemang som fördes vid dessa situationer och utifrån detta öka förståelse för de bakomliggande faktorer som påverkar det strategiska beslutsfattandet. Observationerna genomfördes alltså inte under några specifika beslutssituationer utan mer all dagliga företagsituationer för beslutsfattarna, detta för att öka förståelsen för aktörernas dagliga arbete. Yin (2007) menar att direkta observationer kan passa som ytterligare en informationskälla i en fallstudie och att observationer ofta ger användbar information när det gäller en alternativ syn på det tema som studeras (ibid). Under dessa observationer satt vi tysta, lyssnade och antecknade delar av vad som sades och diskuterades. Nedan redogörs genom en tidsaxel de tillfällen då vi genomförde den empiriska insamlingen. Vi utförde observationerna i anslutning till intervjuerna för att ha möjlighet att ställa kompletterande frågor om ämnen som uppkommit under observationerna.



Figur 2.2 Tidslinje över den empiriska insamlingen.

2.3 Validitet

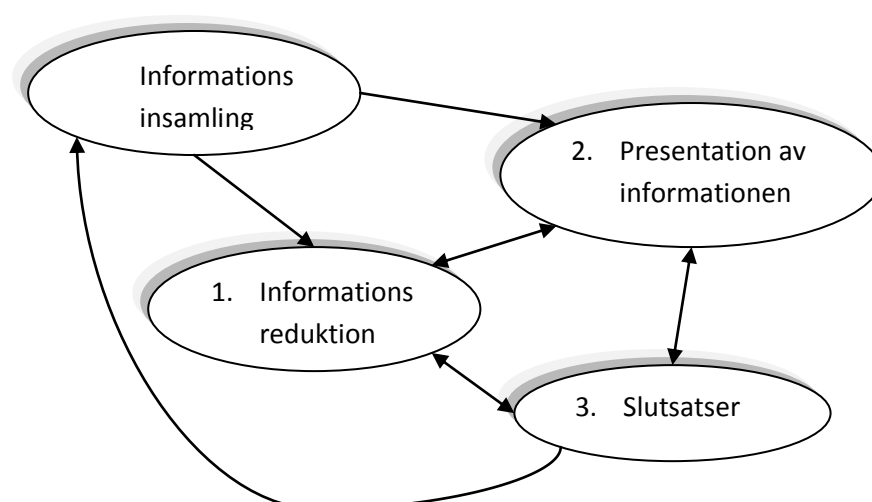
När vi genomförde våra intervjuer så lät vi respondenten tala relativt fritt inom ämnet. Om det uppstod situationer där vi blev osäkra på vad respondenten menade så bad vi denna att förtydliga sig. På detta sätt kunde vi bekräfta det insamlade materialets relevans och riktighet under tiden den samlades in. Enligt Denscombe (2000) stärker detta validiteten i studien. Under observationerna kan vi ha förbisett olika signaler såsom kroppsspråk eller andra uttrycksätt. Vi anser att detta begränsats genom att vi dels förde anteckningar och dels genom att vi direkt efteråt sammanställde vad som framkommit. Då observationerna följdes av intervjuer hade vi även möjligheten att ställa kompletterande frågor om det var något under observationerna som var oklart.

Under intervjuerna använde vi oss av bandspelare vilket kan ha hämmat respondenterna. Vi fick dock intrycket av att respondenterna kände sig bekväma och att de inte påverkades nämnvärt av att vi

använde oss av bandspelare. Efter vi genomfört intervjuerna sammanställde vi svaren och lät respondenterna granska sammanställningen för att på så sätt undvika eventuella missförstånd som kan ha uppstått under intervjuerna. Respondenterna hade dock inga invändningar på det sammanställda materialet. Under intervjuerna och observationerna fick vi intrycket att aktörerna visade ett stort intresse för studien. Detta visade sig dels genom att aktörerna alltid ställde upp även om de egentligen inte hade tid och dels genom att aktörerna var väldigt mån om att få ta del av studiens resultat. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) är detta en form av praktisk processvalidering, alltså när aktörerna visar ett bibehållet eller stigande intresse för studien. Vi anser vidare att denna studie kan vara av intresse för andra avknoppningsföretag som befinner sig i liknande fas eftersom resultaten kan bidra till en ökad förståelse för de olika faktorernas påverkan på det strategiska beslutsfattandet. Författarna menar att detta kan beskrivas som en vetenskaplig resultatvalidering där nytta kan dras av resultaten och bidra till utveckling av vetenskapsgrenen.

2.4 Analysmetod

Under våra intervjuer och observationer samlades en stor mängd information in vilket vi var tvungna att sammanställa och analysera. Miles och Huberman (1994) delar upp en kvalitativ analys av informationsinsamling i tre delar; informationsreduktion, presentation av informationen samt slutsatser.



Figur 1 Analysmetod. Miles & Huberman (1994).

Informationsreduktion innebär enligt Miles och Huberman (1994) processen att välja ut, fokusera, förenkla, bortse från det oväsentliga och att omvandla den information som samlats in genom exempelvis fältanteckningar. Informationsreduktion är en form av analys som förstärker, sorterar, fokuserar, förkastar och organiserar den information som samlats in så att de slutliga slutsatserna kan genomföras och verifieras. Studien bygger på de observationer och intervjuer som genomförts samt skriftliga källor i form av företagets affärsplan.

Samtliga intervjuer bandades och skrevs sedan ner. Intervjuguiden låg som grund för de frågor vi ställde och dessa var grupperade i följande delar; innovation och produktutveckling, strategiska beslut och beslutsprocessen, information och till sist osäkerhet. På detta sätt kunde vi dela upp

informationen vi erhållit i olika avdelningar för att därefter sammanställa dessa och sortera ut vad som var intressant och relevant för studien. Vi genomförde denna form av informationsreduktion på var sitt håll för att sedan jämföra vad vi ansett vara relevant. På detta sätt kunde vi stärka relevansen i materialet då det inte blivit grupperat av en och samma person. Det sammanställda materialet var i det stora hela lika men det som skilde sig åt diskuterades mer ingående för att vi på detta sätt skulle få en korrekt uppfattning av materialet.

Under det första observationstillfället medverkade vi under sex timmar i en situation mellan VD för GSE och en potentiell investerare. Under observationen antecknades vad som sades och verkade relevant för studien. Vi sammanfattade sedan detta med hjälp av varandra och fyllde i de luckor som kan ha uppstått. Därefter sorterades materialet för att urskilja relevant information. Under det andra observationstillfället iakttog vi situationen under fem timmar utan att anteckna vad som sades dels eftersom vi utförde observationen när aktörerna åt lunch och dels då vi inte ville att den informella stämning som förelåg skulle gå om intet. Direkt efteråt satte vi oss ner för att sammanfatta vad som hänt och vad som sagts. På detta sätt kunde vi fånga det intressanta med situationen samt bibehålla atmosfären under den tid som vi observerade.

Den andra stora analysaktiviteten är enligt Miles och Huberman (1994) presentationen av informationen. Generellt är denna presentation en organiserad och komprimerad version av den insamlade informationen som tillåter slutsatser. Presentationen av informationen kan exempelvis ske genom olika typer av matriser, grafer, kartor och/eller nätverk. Detta visas i det fjärde kapitlet där vi presenterar empirin från intervjuerna och observationerna. Den tredje delen av analysen är enligt författarna slutsatser. Detta kommer vi att visa i det avslutande kapitlet där vi redogör för slutsatserna och våra egna reflektioner av resultatet.

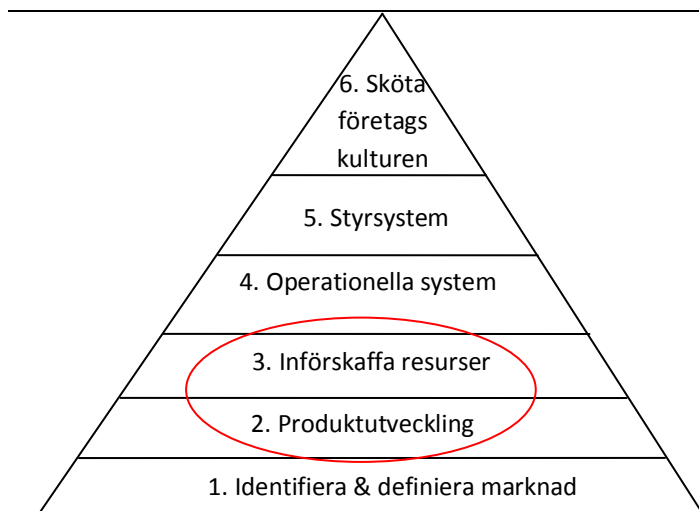
3. TEORETISK REFERENSRAM

detta kapitel kommer den teoretiska referensramen som används i uppsatsen klarläggas och utvecklas. Först behandlas området nystartade företags olika faser för att sedan gå in på innovationer och produktutveckling, därefter beskrivs strategiska beslut samt osäkerhet för att sedan avslutas med ett avsnitt om den strategiska beslutsprocessen.

3.1 Nystartade företag och dess olika faser

Cardinal, Sitkin och Long (2004) menar att företag genomgår olika faser i dess företagsutveckling och har delat upp dessa faser i fyra delar. Den första fasen handlar om när företaget startas och att det då ofta är grundaren eller den som leder företaget som löser de flesta problem som uppstår. Denna individ är inblandad i de flesta moment i företaget och fungerar egentligen som en "spindel i nätet" som håller ordning och ser till att saker blir gjorda och problem lösta. Författarna menar alltså att företag i denna fas har en mer informell styrning där en eller ett fåtal personer agerar som ledare och driver företaget framåt. Även Davila och Foster (2007) menar att nystartade företag börjar med ett "blankt papper" med avseende på styrsystem. Med styrsystem menas formella informationsbaserade rutiner och procedurer som används av ledningen för att bibehålla eller ändra mönster i organisationens aktiviteter. Författarna argumenterar för att sådana styrsystem genererar tillväxt i företaget men att de ofta saknas eller inte behövs i små och nystartade företag. Det är inte förrän företaget börjar växa och anställa fler medarbetare och då kostnaderna ökar som styrsystemen kommer till sin fulla rätt. Styrsystem används främst för att överkomma begränsningar i den informella styrning som kräver en personlig interaktion och som ofta förekommer i just små och nystartade företag (ibid). Det är denna fas i ett företags utveckling som denna studie riktar sig till.

Även Flamholtz (1990) beskriver detta och har utvecklat en organisationsutvecklingspyramid (se figur 2) vilken skildrar sex olika kritiska steg en organisation bör gå igenom för att nå framgång. Först och främst bör företaget identifiera och definiera den marknad som de riktar sig mot. Alltså vilka är de potentiella kunderna och var skall produkten eller tjänsten säljas. Nästa steg som författaren tar upp innebär utvecklingen av själva produkten, följaktligen där kundernas behov tas i beaktande och där produkten skall tillgodose dessa behov. I det följande steget, när marknaden är identifierad och produkten utvecklad, måste företaget införskaffa ytterligare resurser i form av exempelvis, personal, kontor, inventarier eller utrustning för att utvecklas ytterligare. Det är i detta steg som entreprenören måste börja tänka i mer långsiktiga banor angående företagets framtida behov och det är detta utvecklingssteg som vår uppsats dels riktar sig mot. Nästa steg går ut på att utveckla fungerande operationella system som exempelvis bokföring, inköp, marknadsföring, anställningar och utbildning av personal. Alltså system som behövs för att klara den dagliga driften av företaget. Det femte steget i organisationsutvecklings pyramiden innebär att bygga fungerande styrsystem för långsiktig tillväxt och utveckling av företaget. Detta steg inkluderar system för planering, administration, styrning och kontroll. Det slutliga steget handlar om att leda företagets kultur framåt, alltså företagets grundpelare såsom värderingar och normer som hjälper människorna i företaget i dess dagliga arbeten.(ibid)



Figur 2 Organisationsutvecklingspyramiden. Flamholtz (1990).

3.2 Innovationer kan ge tillväxt genom avknoppningar

Johne (1999) menar att ett företag som seriöst vill konkurrera på en snabbt föränderlig marknad med en snabb teknisk utveckling måste få saker att hända och vara innovativa. Om de inte lyckas med detta riskerar de att bli utkonkurrerade. Författaren menar att det även är av största vikt att företaget inte underskattar sina konkurrenter och att de känner sig för säkra i sin marknadsposition. Produktinnovation skapar det mest tydliga medlet för att generera avkastning och innovativa processer leder till bättre kvalitet och billigare sätt att ta fram nya produkter.(ibid)

Produktinnovationer kännetecknas enligt Vilaseca-Requena, Torrent-Sellens och Jiménez-Zarco (2007) som en komplex och riskfylld process som kräver betydande resurser och humankapital. Denna process bör utvecklas snabbt om företaget vill vara konkurrenskraftiga i dagens turbulenta och dynamiska marknad. Även sådana aspekter som hur lång tid produkten kräver för lansering och vad marknaden efterfrågar måste tas med i beräkningarna i utvecklingen av innovativa produkter. Under denna process är det därför nödvändigt för företag att inte bara lägga ner all sin kraft och resurser på att utveckla radikala eller inkrementella innovationer. Det är också viktigt att under denna process lägga ner tid och resurser på marknadsföring och att undersöka vad marknaden efterfrågar. (ibid)

Innovationer kommer från olika former av företag och Gübeli och Doloreux (2005) har identifierat och kategoriserat företag som har sitt ursprung i universitet och andra publika institutioner. Företagen kan enligt författarna betecknas som "universitets avknoppningar". Dessa avknoppningar kan beskrivas som små, nya och högteknologiska företag vars intellektuella kapital har sitt ursprung från universitet eller andra publika institut. Avknoppningen sker när en eller flera personer lämnar organisationen och tar med sig kunskapen och det intellektuella kapitalet för att starta ett nytt företag utanför universitetet eller institutet (ibid). Lindholm Dahlstrand (2004) kallar dessa företag entreprenöriella avknoppningar men inkluderar då även företag som härstammar från privata organisationer såväl som universitet eller andra institut. Författaren menar att avknoppningsföretag enklare kan ta tillvara och utveckla radikalt nya och banbrytande idéer än större byråkratiska

organisationer. Däremot saknar oftast det lilla företaget de resurser som krävs för att utveckla idéerna till en verklig produkt vilket en större organisation ofta har (ibid).

3.2.1 Produktutveckling

Enligt Davila (2000) är produktutveckling en osäker process och varje ny produktutvecklingsprocess medför en viss osäkerhet. Yelkur och Herbig (1996) påvisar att ny teknologi, förbättrad kommunikation, ett ökat avkastningskrav och kortare produktlivscyklar har lett till att riskerna och därmed osäkerheten för att introducera nya produkter ökat. Davila (2000) har identifierat tre huvudtyper av osäkerheter vid produktutveckling; marknadsrelaterad, teknologiskrelaterad och osäkerhet relaterat till projektet. För att reducera denna osäkerhet behöver organisationer information. Det är också enligt författaren högst nödvändigt att den information som samlas in är relevant för den osäkerhet som föreligger vid produktutvecklingen. Yelkur och Herbig (1996) menar dock att om inte företag fortsätter att introducera nya produkter kommer detta att oundvikligen leda till deras förfall. Du måste växa för att överleva, utan nya produkter kommer företaget att stagnera. Nya produkter kan leda till utveckling av nya marknader och en dominans på marknaden under en längre tid. Det gäller även för företag att komma in på nya marknader relativt snabbt då en utdragen produktutvecklingsprocess kan leda till förlorade marknadsandelar.(ibid)

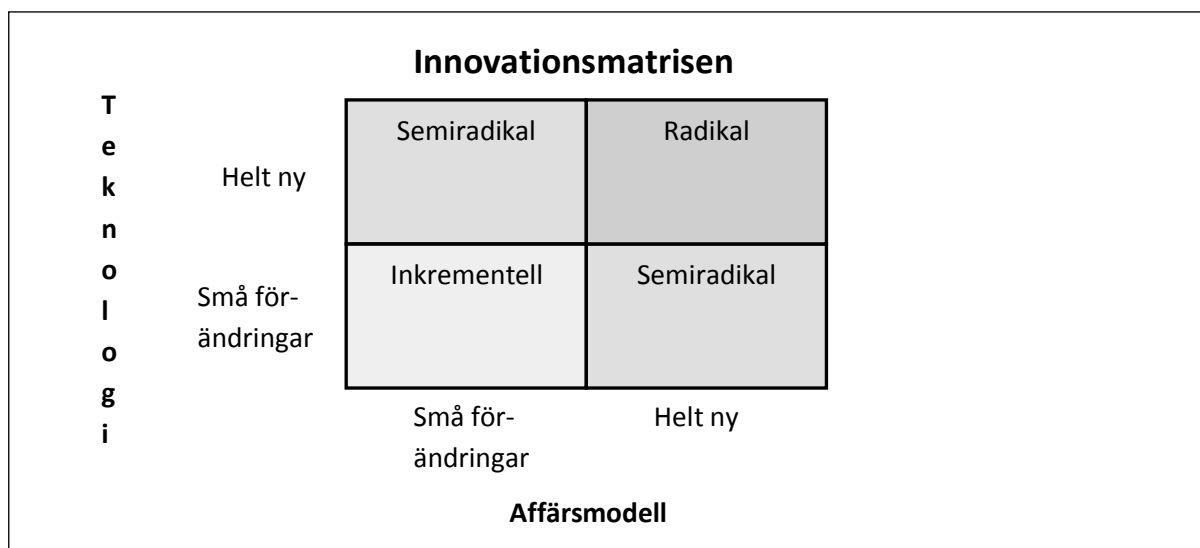
Målet med produktutveckling är enligt Davila (2000) att omvandla en idé till en befintlig produkt. Processen är i idealfallet formad runt väldefinierade faser och varje fas slutar med ett möte där ledningen beslutar om framtiden för projektet. En typisk produktutvecklingsprocess startar med en planeringsfas där ledningen definierar önskad målgrupp och vad som ska karaktärisera produkten som exempelvis kan vara pris, prestanda och tid för lansering. Den andra fasen går mer in på detaljer i produktutvecklingen, det kan exempelvis vara tekniskprestanda, möjliga kunder, lanseringsdatum och organisationens resurser. Den tredje fasen är den faktiska utvecklingen av produkten och det är i den här fasen som den insamlade informationen omvandlas till en verklig produkt. De två sista faserna innebär tester och uppstart av produktionen där produkten testas mot uppsatta mål och förbereds för lansering, hädanefter kallad uppstartsfasen. Enligt författaren kan denna process ses som en linjär process men ny information kan kräva att man måste gå tillbaka och omvärdera tidigare beslut. Yelkur och Herbig (1996) menar att den traditionella produktutvecklingsprocessen inte är optimal för att begränsa den tid det tar för att lansera en ny produkt. Eftersom det är en linjär process så måste ett steg avklaras innan nästa kan påbörjas. Författarna menar emellertid att denna process inte behöver vara linjär utan att flera steg kan påbörjas på samma gång.

Dagens företag har enligt Yelkur och Herbig (1996) börjat lägga ner mer tid på att få fram innovativa produkter i sin produktutvecklingsprocess. Detta eftersom många företag anser att innovativa produkter har en bättre avkastning än en standardiserad produkt. Företag som konkurrerar på en teknisk marknad har inte bara en väldigt hård konkurrens utan påverkas också av att tekniken hela tiden utvecklas. Snabba tekniska förändringar för med sig att företagen hela tiden måste förändra sina produkter, både de som är under utveckling men även de som redan har lanserats. Därför kan en produkt som enbart lever på sin tekniska överlägsenhet få en kort ekonomisk livslängd om den inte är uppbackad av kompletterande undersökningar och utvecklingsprocesser. Om företaget lyckas med dessa processer kommer det enligt författarna att leda till att livslängden på den innovativa produkten får en längre ekonomisk livslängd. Johne (1999) menar att tyngden i produktutveckling

ligger i att det hjälper företag att behålla och stärka sin konkurrenssituation och får på så sätt företaget att växa. Företagen måste hela tiden enligt författaren utveckla och förnya sina produkter för att inte förlora sin marknadsposition.

3.2.2 Innovationsmatrisen

Innovationer kan enligt Davila, Epstein och Shelton (2006) skapas på olika sätt, de medför även olika risker och belöningar beroende på typen. Författarna delar in innovationer i tre olika delar; Inkrementell, semiradikal och radikal.



Figur 3 Innovationsmatrisen. Davila, Epstein & Shelton (2006).

Inkrementell innovation

Inkrementell innovation kan enligt Davila *et al* (2006) förklaras som små ökningar av förbättringar, antingen i en teknologi eller i en affärsmodell. Denna form av innovation är den mest vanliga formen och sker ständigt i organisationer och företag. Genom en inkrementell innovation kan företag få ut så mycket värde det är möjligt av de existerande produkterna eller tjänsterna utan att särskilt stora summor behöver investeras eller särskilt stora förändringar krävs. Inkrementella innovationer används främst för att förnya och behålla konkurrensfördelar. Genom dessa innovationer kan företag undvika kopior och alltid ligga ett steg före konkurrenterna. Problemet med denna typ av innovation är att den begränsar kreativiteten eftersom endast små förändringar är tillåtna. Det förekommer även en risk för företag som endast bedriver denna typ av innovationsprocess eftersom en konkurrent kan ta fram en radikal innovation som presterar bättre än företagets produkt vilket kan leda till att företaget blir utkonkurrerat. (ibid)

Semiradikal innovation

En semiradikal innovation kan enligt Davila *et al* (2006) ge extremt viktiga förändringar på en konkurrensutsatt marknad vilket de inkrementella innovationerna inte kan. Detta kan uppnås genom stora förändringar i antingen affärsmodell eller teknologi, men inte i båda. Oftast innebär en förändring i teknologi också en mindre förändring av affärsmodellen och vice versa. Alltså medför varje semiradikal utveckling en förändring i både teknologi och affärsmodell, men det är endast i en

av dessa som det sker en större och mer omfattande innovation. De semiradikala innovationerna upptar följaktligen två områden i innovationsmatrisen. (ibid)

Radikal innovation

En radikal innovation är enligt Davila *et al* (2006) en betydande förändring som samtidigt påverkar både affärsmodellen och den teknologiska sidan hos ett företag. Radikala innovationer medför oftast fundamentala förändringar till den konkurrerande omgivningen i en industri. En radikal innovation kan ses som en "spelförändrare" i en industri, alltså att spelet förändras helt i och med att innovationen etableras. Men samtidigt som en radikal innovation kan förändra hela industrier så bör företag hantera dessa innovationer med försiktighet. Radikala innovationer är av naturen högoddsare och har oftast en låg chans att lyckas. Att enbart investera i dessa innovationer kan vara ett slöseri av resurser. Det kan vara effektivare att sprida risken mellan de olika innovationerna. (ibid)

3.3 Strategiska beslut

Strategiska beslut baseras enligt Phillip (2003) på långsiktiga mål. Ett problem med detta är att när marknaden förändras tenderar de kortsiktiga målen att hamna för mycket i fokus eftersom företag ofta har krav på sig att visa upp kortsiktiga resultat. När de kortsiktiga målen inte integreras med de strategiska målen medför detta att ledningen kan tappa kontrollen över företaget. Det är vid denna tidpunkt som ledningen måste ompröva sin strategiska beslutsprocess så att de kortsiktiga målen överensstämmer med företagets långsiktiga mål. För att undvika att förlora kontrollen menar författaren att det är viktigt att de strategiska besluten är flexibla och hela tiden uppdateras så att det blir en levande process.(ibid)

Frishammar (2003) menar att strategiska beslut tenderar ha en stor effekt på organisationers medlemmar, processer och strukturer. Informationen som besluten grundas på hämtas in från olika källor, ibland i den interna omgivningen men oftast från den externa. Dessa källor kan i sin tur delas upp i personliga och opersonliga källor. Med personliga källor menas direkt mänsklig kontakt medan opersonliga källor är skrivna eller icke-verbala källor. En viktig del av organisationens agenda är att granska omgivningen för att på så sätt fatta informerade beslut. Granskning av omgivningen kan definieras som en "aktivitet för att införskaffa information" vilket är en metod för företagsledningar att uppfatta händelser och trender. Att införskaffa information är absolut nödvändigt för att identifiera de förändringar som sker i omgivningen och kan påverka de strategiska besluten.(ibid)

Harrison och Pelletier (1995) påpekar att möjligheter är en viktig faktor när strategiska beslut ska fattas, källan för dessa möjligheter kommer från inhämtad extern information. Vidare menar författarna att om organisationen tar vara på de möjligheter som finns kommer det att leda till långsiktig framgång för organisationen. Organisationen måste även ta hänsyn till de hot som föreligger, det kan vara allt från nya tekniska utvecklingar till ogynnsamma politiska beslut. För att fatta effektiva strategiska beslut måste organisationen beakta både de möjligheter och hot som kan förekomma (ibid).

Även timing är enligt Harrison och Pelletier (1998) en viktig faktor när man ska fatta strategiska beslut. Beslutet om handling får inte komma för tidigt, men heller inte för sent. Det gäller alltså för beslutsfattaren att veta när tiden är inne för den specifika handlingen. Även hur informationen

inhämtas har betydelse, eftersom det är kostsamt att samla in information så måste beslutsfattaren veta hur mycket information som ska samlas in i förhållande till vad som är ekonomiskt lönsamt (ibid). Enligt Frishammar (2003) är syftet med att använda information vid strategiska beslut grundat i att reducera eller eliminera den osäkerhet som förekommer.

3.3.1 Osäkerhet & informationsgap vid strategiska beslut

Galbraith (1973) definierar osäkerhet som:

”skillnaden i den mängd information som behövs för att utföra en uppgift och den mängd information som finns tillgänglig i organisationen”

När ett företag etablerar sig eller försöker etablera sig på en ny marknad ökar enligt Davila (2000) osäkerheten angående kunders preferenser och information gällande dess preferenser förväntas hjälpa att reducera den marknadsrelaterade osäkerheten. Relevant information kan erhållas från olika källor, exempelvis kan informationen komma från experiment eller genom en mer informell kommunikation (ibid).

En organisation som verkar på en osäker marknad har enligt Lysonski, Levas och Lavenka (1995) ett större behov av information och att övervaka förändringar i omgivningen. Detta leder till att beslutsfattande blir mer svårhanterligt. När osäkerheten kring marknaden är uppenbar så krävs det att beslutsfattaren anpassar sina beslut till den rådande situationen. Den marknadsrelaterade osäkerheten ökar eftersom snabba och oförutsedda händelser inträffar som en följd av exempelvis nya produkter, ökad konkurrens, prisförändringar och regeringars förändringar av lagar och regler. Alla dessa förändringar påverkar företagets lönsamhet och ju mer osäkerhet som förekommer i omgivningen desto mer information och övervakning av omgivningen krävs för att hantera dessa osäkerheter.(ibid)

Davila och Foster (2005) menar att ledningen i nystartade företag behöver information för att beräkna konsekvenserna av de beslut som de tar. Informationen kan förekomma i olika former såsom kvantitativ, kvalitativ, ickefinansiell och finansiell. Innovativa eller entreprenöriella företag möter ofta en föränderlig omgivning som kräver att ledningen håller sig uppdaterade i vad som sker runt omkring dem. Behovet av information ökar också i takt med att företaget växer. I uppstartsfasen av företaget räcker det oftast med en informell samverkan för att uppfylla informationsbehovet.(ibid)

3.4 Den strategiska beslutsprocessen

Harrison och Pelletier (1995) menar att strategiska beslut är väldigt komplexa och innehåller en rad av dynamiska variabler. Det som utmärker strategiska beslut är dess betydelse för organisationens långsiktiga hälsa. De strategiska besluten tas vanligtvis av ledningen, de är viktiga för organisationen antingen för att de har stor påverkan och/eller därför att de kan ha långsiktiga implikationer. På grund av att dessa beslut är så viktiga är de även nära sammanfogade med varandra och formar ett mönster för att ena och styra organisationen. Detta mönster av strategiska beslut reflekterar organisationens långsiktiga strategi.(ibid)

1. **Identifiering:** Möjligheter, problem och kriser blir identifierade och sätter på så sätt igång beslutsprocessen (Schwenk, 1995; Fredrickson, 1986). Sedan läggs enligt Harrison och Pelletier (1998) en plan upp för hur de långsiktiga målen ska uppnås vilket då också kommer

att fungera som en grund för organisationens strategiska beslut. Målen kan enligt Fredrickson (1986) exempelvis vara av karaktären att företaget försöker fatta beslut som ska lösa redan befintliga problem inom organisationen eller för att uppnå framtida positiva effekter för organisationen.

- 2. Söka alternativ:** Sedan samlas relevant information in för att upptäcka möjligheter, problem och kriser, dessa problem blir på så sätt bättre igenkända (Schwenk, 1995). Information som inhämtas kan enligt Harrison och Pelletier (1998) både vara av extern och intern karaktär. Denna information formas till olika alternativ som verkar logiska för att uppfylla målsättningen.
- 3. Val och utveckling av alternativ:** Olika alternativ utvärderas för att uppnå de strategiska målsättningarna. Enligt Fredrickson (1986) är det viktigt att tänka på att de olika alternativen som utvärderas inte tar över de strategiska målsättningarna, det gäller att hela tiden ha de strategiska målsättningarna i fokus när de olika alternativen utvärderas. Harrison och Pelletier (1998) menar att antalet alternativ självklart påverkas av hur mycket information som beslutsfattaren har valt att samla in. Detta betyder att det kommer att finnas alternativ som beslutsfattaren inte är medveten om och alternativ som beslutsfattaren väljer bort utan att utvärdera. Varje alternativ ger enligt författarna olika tillvägagångssätt för att uppnå de strategiska målsättningarna. Utifrån dessa alternativ måste beslutsfattaren välja bort de alternativ som är minst troliga att uppnå de strategiska målen. Beslutsfattaren kan enligt Harrison och Pelletier (1998) antingen välja ut en handfull av alternativ som sedan utvärderas mer noggrant, eller ett alternativ som utifrån den insamlade informationen verkar mest sannolikt att uppnå det uppsatta målet.
- 4. Beslut:** Det är i denna del av den strategiska beslutsprocessen som man kan säga att saker börjar hända. Beslutet i sig är enligt Harrison och Pelletier (1998) höjdpunkten av processen. Oavsett målen, alternativen eller konsekvenserna så är det så fort ett beslut har fattats som saker börjar hända. Beslut utlöser handling, rörelse och förändring enligt författarna. Schwenk (1995) menar att ett alternativ antingen väljs genom en process av analyser och omdöme, eller genom förhandlingar mellan de olika beslutsfattarna. Harrison och Pelletier (1998) påvisar att vissa alternativ tillåter att målen endast blir delvis uppfyllda, väldigt få alternativ uppfyller samtliga mål. Beslutsfattaren kommer vanligtvis att finna att det bästa alternativet inte alltid snabbt blir tydligt. Även det bästa beslutet kommer enligt författarna vanligtvis vara en kompromiss bland flera konkurrerande alternativ. Det bästa alternativet för en beslutsfattare kan vara oacceptabelt för de människor eller den organisation som det påverkar. Ur en idealisk synvinkel bör beslutsfattaren enligt Harrison och Pelletier (1998) välja det alternativ som gagnar så många olika mål som möjligt.
- 5. Implementering och uppföljning:** Det verkliga värdet av beslutsfattande blir enligt Harrison och Pelletier (1998) uppenbart först då beslutet implementeras. Det är inte nog att välja det bästa alternativet, om beslutet inte verkställs så kommer det önskade utfallet inte bli uppnått. Effektiva beslutsfattare tänker ut planer för att utföra besluten. De förutser de mest sannolika motgångar och är redo med motåtgärder. När ett beslut har fattats så måste lämpliga handlingar enligt författarna bli utförda för att försäkra att beslutet kommer att

utföras enligt planen. Alldeles för ofta så misslyckas även de bästa besluten att implementeras på grund av exempelvis otillräckliga resurser, medarbetare, utrymme eller andra faktorer såsom bristfällig övervakning av underordnade och anställda. Ett briljant beslut kan visa sig vara värdelöst om det inte implementeras effektivt. Att omvandla beslut till handling är en viktig beståndsdel av beslutsprocessen. Ett beslut är alltså inte effektivt om det inte implementeras, då är det bara en god tanke. Ett system för uppföljning och kontroll är nödvändigt för att säkerställa att resultatet överensstämmer med det som förväntades när beslutet togs. (ibid)

3.5 Analysmodell

Utifrån denna analysmodell kommer empirin senare att bearbetas samt analyseras. Modellen ligger således som grund för de slutsatser som dras utifrån analysen samt hur de olika faktorerna påverkar beslut i verkligheten. Modellen visar det strategiska beslutfattandet och dess process samt de olika faktorer som enligt teorin påverkar besluten.



I dessa typer av avknoppningsföretag där några styrsystem ännu inte finns och företaget bygger på **Figur 4 Analysmodell.**

strategiska besluten följer enligt den teoretiska referensramen en viss process och påverkas av ett antal faktorer. Dessa faktorer har vi identifierat och anser påverka beslutsfattarna i deras strategiska beslutsfattande. Viss forskning menar att de långsiktiga målen ska fungera som riktlinjer för de strategiska besluten. Även osäkerhet och information påverkar de strategiska besluten och dess process. Dessa faktorer anser vi även påverka varandra då forskningsresultat indikerar att graden av osäkerhet skall spegla informationsinsamlingen. Vi har även identifierat omgivningen som en faktor som påverkar de strategiska besluten då omgivningen ofta är dynamisk i dessa miljöer. Företag bör enligt tidigare forskning även sträva efter att hela tiden utveckla produktinnovationer vilket således påverkar de strategiska besluten i form av att en utebliven produktutveckling kommer att leda till företags förfall.

4. EMPIRI

Kapitlet redovisar den information som framkommit under de intervjuer och observationer vi genomfört. Först visas en kort redogörelse av företaget, därefter inleds varje respondent med en kortare presentation av för att sedan behandla strategiska beslut och de faktorer som påverkar detta. Kapitlet avslutas med en beskrivning av de genomförda observationerna.

4.1 Företagspresentation

Global Sun Engineering grundades 2007 av Björn Eklöv och bolaget registrerades som aktiebolag hos Bolagsverket i augusti 2007. Företagets affärsidé är att med ny teknologi och lätta kompositmaterial producera och kommersialisera en konkurrenskraftig, energieffektiv och solföljande koncentrator för den europeiska marknaden. Företaget har idag fem stycken anställda som även sitter i ledningsgruppen. Björn Eklöv är förutom grundare i företaget även verkställande direktör.

4.2 Intervju med Björn Eklöv

När Eklöv startade företaget hade han som primärt mål att göra någonting för att rädda miljön och det klimathot som förekommer. Eklöv ansåg att det var inom området solenergi som det fanns störst möjlighet att göra något åt detta. Eklöv och fyra stycken doktorander från LTU började utveckla en solkoncentrator och försökte komma på ett mer effektivt sätt att använda och utforma produkten på. Detta ledde fram till den produkt som Björn och företagets anställda utvecklar idag och den del som de även sökt patent på.

4.2.1 Strategiska beslut och dess process

”Det viktigaste strategiska beslutet var kanske att det här konceptet kör vi på, nu finns det inga andra vägar för det här företaget att gå utan nu kör vi på en tvåvägs solkoncentrator som levererar el och värme och som vi har tagit patent på”

Björn Eklöv berättar att beslutet togs under processen när han samlade ihop ytterligare personer till projektet. Han berättar vidare att de tog hjälp av Exporrådet då de är väldigt duktiga på att se hur mogen marknaden är för en produkt och vilka faktorer som ska beaktas när man ska in på en ny marknad.

Ett annat strategiskt beslut som företaget tagit var när de skulle välja vilka samarbetspartners de skulle ha. Eklöv anser att företaget arbetar efter Toyota modellen som innebär att de som kommer in tidigt i processen blir kvar även när företaget växer sig till ett stort företag. Respondenten anser att genom att tillämpa denna modell så kommer även de leverantörerna som tidigt var med att känna sig trygga. Vidare menar respondenten att de var fem stycken som var involverade i den här strategiska beslutsprocessen och att det inte tog mer än cirka 20 timmar att fatta det här beslutet. Eklöv fortsätter att berätta om ett tredje strategiskt beslut, då han anser att det tar lång tid att få in riskkapital i företaget beslöt de sig för att sälja sina egna aktier för att på så sätt snabbare få in pengar i företaget.

Vi ställde frågan om företaget utvärderade många andra alternativ innan det fattade det första strategiska beslutet. Eklöv menade på att de inte utvärderade några andra alternativ, dock kom produktutvecklingsavdelningen med några förslag men som han förkastade ganska snabbt. Eklöv menar att efter att detta beslut togs var de tvungna att utse en företagsledning som då består av honom själv och Eric Setterqvist och de personer som tidigare hade varit med och utvecklat produkten blev ansvariga för produktutvecklingen.

4.2.2 Produktinnovation

Respondenten menar att det är få produkter som är helt nya utan de består ofta av befintliga teknologier som är hopsatta på ett nytt sätt.

”I en bil exempelvis finns det inget nytt, utan det är ju bara en oändlig massa komponenter som man sätter ihop på ett nytt sätt”

I distributionen menar Eklöv att det egentligen inte är något som utmärker företaget utan att de använder sig av Ikeas koncept med platta och lätthanterliga paket. Vidare anser respondenten att företaget inte har någon större konkurrens i dagsläget.

Eklöv menar att det var han som lade grunderna i konceptet som sedan företags produktutvecklare genomförde och tog fram patent på. Vidare beskriver respondenten att företaget har skapat en testavdelning där de har två ingenjörer från LTU som kommer att utveckla ett testprogram för produkten. Dessa kommer inte bara att titta på hela produkten utan även delkomponenterna för att ta reda på var det lönar sig att utveckla produkten till störst del. Eklöv menar att de mäter de svaga punkterna som produkten har.

Vi ställde här en följdfråga om respondenten ansåg att det fanns några ytterligare utvecklingsmöjligheter för produkten. Detta är något som respondenten anser att det finns och menar att svenska stugor som saknar elnät verkar vara en stor marknad och att människor verkar vara beredda att betala bra för att få energi och varmvatten levererat. Respondenten fortsätter att berätta om att de även kommer att försöka att ta fram en maskin som bara producerar el då detta kan passa bättre i vissa lägen. Han förklarar då att maskinen kommer att kylas ner med luft i stället för vatten. Eklöv menar även att de kommer att titta på vanliga förbättringar som kan genomföras på den befintliga tekniken, som att förbättra solcellerna och ändra storleken så att den passar bättre in på olika marknader.

4.2.3 Långsiktiga mål

Vi ställde en fråga om vad företaget har för strategiska målsättningar. Här anser respondenten att det övergripande målet är hur försäljningen skall se ut 2012 som då framgår av den framtagna marknadsexportplanen. Han berättar att företaget har som målsättning att vara ute i fem europeiska länder.

”För att nå dit så måste vi skapa en stark organisation, vi måste skapa en produkt som håller för massmarknad och skaffa kapital. Vi måste ha personer som är involverade i projektet med visionen att vi skall nå dit. Hela strategin går ju ut på att nå dit eller förhoppningsvis att vi lyckas bättre än så”

Respondenten menar att produktutveckling är utsatt för tidspress som för med sig att företaget måste hålla sig inom vissa tidsramar, han menar att företaget inte kan tillåta sig att ha delplaner som hindrar utvecklingen i stort och att det då blir väldigt viktigt att planerna går i linje med vart företaget skall befinna sig år 2012.

4.2.4 Omgivningen

Eklöv menar att politiker runt om i världen sitter i möten om hur utsläppen ska minskas och att det kommit beslut om att solkraften ska användas mer. Vidare berättar Eklöv att de har lyckats med att halvera kostnaden för slutkonsumenten och att de därför måste handla snabbt innan de stora företagen hinner börja konkurrera.

”Ett investeringsbeslut för exempelvis Volvo kan ta upp till ett år och för oss några millisekunder, om det sedan kommer att ge önskat resultat vet vi ännu inte. Men det känns som att vi spelar poker och går ”all in” eftersom handen är bra”

Vidare avser respondenten att han lyssnar på de andra i företaget och hör vad de har att säga samt att han sällan går in och detaljstyr något som de andra har ansvar över, utan det diskuteras enligt Eklöv på deras veckomöten.

4.2.5 Information

Respondenten anser att företaget tog in tillräckligt med information för det viktiga strategiska beslutet som vi tidigare frågade honom om. Han menar även att de kunde se att det fanns en väldigt bra lönsamhet på den här marknaden och när de visste det så ansåg han inte att de behövde mer information eftersom det är just lönsamhet som allting handlar om. Respondenten menar vidare att tiden är av yttersta vikt när man ska fatta ett sådant strategiskt beslut eftersom deras strategiska mål går ut på att vara först ut på marknaden.

”Jag använde mig av runt 90 procent av intuition av 10 procent av analytisk information. Det måste ju vara både informationen och känslan som styr beslutet, sen hjälper informationen till med att lösa de problem som uppstår under vägen men jag går mycket på känsla när jag fattar ett beslut. Det finns inga beslut som man ska analysera för mycket utan någon gång ska man bara ta beslutet. Sen har man hela tiden behov av kompletterande information under resans gång när man får in ny input”

Eklöv menar att det också är väldigt viktigt att kunna filtrera informationen som samlas in eftersom all information är långtifrån bra. De bästa råden respondenten får kommer från Eric Setterqvist eftersom det alltid finns en bra analys bakom dessa råd.

4.2.6 Osäkerhet

Respondenten anser att han upplever osäkerhet vid beslutsfattande och att han ibland får omvärdera de beslut som har tagits. Dock anser Eklöv att han inte upplevde någon osäkerhet om det viktiga beslutet som vi tidigare frågade om eftersom idén kändes självklar. Vidare berättar respondenten att om han känner en hög osäkerhet så fattar han snabbare beslut då han inte vill

känna sig osäker allt för länge. Dock menar han att Eric Setterqvist alltid finns där med sina analytiska kunskaper som ser till att hans beslut inte helt spårar iväg. Respondenten anser att han upplever mest osäkerhet i områden som handlar om hur snabbt företaget kan gå fram och hur mycket personal som de behöver ta in. Respondenten avslutar intervjun med att berätta att han generellt gillar att ta snabba beslut och att han snarare agerar än analyserar ett beslut för mycket eftersom han anser att det kan vara skadligt för företaget att stå och välja mellan två alternativ för länge.

4.3 Intervju med Eric Setterqvist

Setterqvist berättar att han har arbetat inom företaget från starten och att han är styrelseordförande i bolaget samt ekonomi- och finansansvarig. Han har även doktorerat vid Luleå Tekniska Universitet på avdelningen för hållfasthetslära och har en bakgrund som civilingenjör inom teknisk fysik.

4.3.1 Strategiska beslut och dess process

Vi ställde sedan frågan till Setterqvist att denne skulle tänka på en specifik situation där ett viktigt strategiskt beslut fattades. Respondenten berättar att de tidigt tog beslutet om att inte rikta in sig på den svenska marknaden som de först hade tänkt, utan på att primärt rikta in sig på Sydeuropa.

”Det var en radikal omställningen mot innan, vi var för hemmablinda men med hjälp av exportrådet och deras kompetens fick vi upp ögonen”

Respondenten menar på att det var en omtumlande process men att beslutet var självklart efter att de såg den fakta som exportrådet presenterade. Respondenten berättar att de var han själv och Eklöv som fattade detta beslut som sedan spreds vidare till resterande delar av företaget. Setterqvist berättar vidare att i det dagliga arbetet är det Eklöv som är den impulsiva och att han själv fungerar som ett ankare då han ser sig själv som mer analyserande. Dock i denna specifika beslutssituation berättar Setterqvist att båda var överens eftersom de fakta som samlats in var väldigt tung och övertygande. Setterqvist poängterar även att i det tidiga skede som de då befann sig i så var själva beslutsfattandet mycket mer flexibelt än exempelvis om beslutet skulle fattas idag.

”I den tidiga fasen börjar man på ett ”blankt” papper och sådana fundamentala beslut såsom vilken marknad man skall gå in på kommer inte till stånd i ett senare skede i ett företag, det sker i företags första fas”

Respondenten anser att de är lättare att ta ett stort beslut i ett tidigt skede än att ta samma beslut i ett senare skede eftersom man är mer flexibel i uppstartsfasen. Setterqvist berättar att han följer upp detta beslut genom att läsa olika tidskrifter, dagspress och annan media och anser att det han har läst bekräftar att de tog ett korrekt beslut.

4.3.2 Produktinnovation

Respondenten fortsätter med att berätta att solceller inte är något nytt på marknaden men att företaget har hittat en innovativ totallösning som inte finns på marknaden idag. Detta var en av anledningarna att Setterqvist anslöt sig till företaget då han anser att det är intressant att vara med att starta något nytt som kan bidra till branschens utveckling. Respondenten berättar även att företaget fått ett patent som går ut på en effekthöjning i värmekapaciteten vilket då inte någon av

konkurrenterna har. Dessutom menar respondenten att det är en väldigt stark växande marknad vilket gör att det finns plats för fler aktörer.

Setterqvist berättar att företaget kontinuerligt utvecklar sin produkt i form av olika storlekar, nya applikationer som exempelvis en produkt för värme och en för el. Respondenten berättar vidare att de även har planer på att integrera deras företag med utveckling av ackumulatorer vilket är nödvändigt för att kunna förvara värmeenergi, enligt respondenten kommer detta att medföra att företaget kan erbjuda en helhetslösning.

4.3.3 Långsiktiga mål

Setterqvist berättar att företaget är inne i ett utvecklingsskede och att de förhoppningsvis kommer att få fram en skyddad kommersiell produkt till hösten. På längre sikt kommer företaget att bygga upp en exportmarknadsorganisation då respondenten anser att den största marknaden finns i Sydeuropa. Setterqvist berättar att de även arbetar med teknikutveckling och att det kommer ny personal som ska arbeta med strategiska frågor och utveckla mätmetoder för att kontrollera produktens prestanda. Dessa personer kommer förhoppningsvis att inta chefspositioner vilket enligt respondenten är ett strategiskt val som företaget gjort. Setterqvist anser att dessa långsiktiga mål och riktlinjer är något som företaget hela tiden arbetar och strävar mot.

”Vi följer den fastlagda planen i alla fall mer eller mindre, det finns naturligtvis avvikelser från planen om vi inser att det är något fundamentalt som måste tas i beaktande men hittills har vi följt den fastlagda planen”

4.3.4 Omgivningen

Respondenten berättar att i just detta viktiga beslut som diskuteras ovan utvärderades inte några andra alternativ förutom just den svenska marknaden men att det alternativet föll bort väldigt snabbt.

”När beslutet skulle implementeras skrev vi exempelvis affärsplaner för varje land och marknad, det var också på detta sätt vi började kommunicera utåt och träffa olika intressenter såsom offentliga finansärer och privata investerare”

4.3.5 Information

Den information som företaget samlade in innan detta beslut kom enligt respondenten mestadels från Exportrådet men de hade även på egen hand tagit fram information som var relevant för beslutet. Det var allt från BNP, elpriser, soltimmar, stödsystem och installationskrav berättar respondenten. Dock så anser Setterqvist att den information som Exportrådet kom med vägde tyngst i detta beslut och att dess goda namn gjorde att de ändrade sin inriktning till Europa. Den finansiella informationen utgjordes enligt respondenten av de högre elpriserna och stödsystemen vilket gör att ”pay-off tiden” för produkten förkortas i dessa länder. Setterqvist anser att tiden till beslut spelar stor roll i beslutfattandet då de vill komma ut på marknaden så fort som möjligt. Detta leder enligt respondenten till att det inte går att samla in hur mycket information som helst utan man får helt enkelt även lita på sin intuition. Respondenten berättar vidare att den information som de fick av

exportrådet användes till fullo men att de även hade kunnat använda sig av andra källor som de valde bort på grund av tidsfaktorn.

”Då vi ska bestämma rangordningen av dessa länder som vi tänkt etablera oss på så måste vi skaffa ytterligare kompletterande information, vi måste då bryta ner marknadsanalysen och göra en djupstudie på varje enskilt land”

Setterqvist berättar vidare att detta är ett kompletterande arbete som påbörjats men som ännu inte är slutfört då man hela tiden måste börja ganska brett för att sedan snäva in mer på detaljerad information ju längre fram företaget kommer.

4.3.6 Osäkerhet

Det förekommer enligt Setterqvist alltid en viss grad av osäkerhet inför ett strategiskt beslut men att när han känner att det väger åt något håll så fattar han beslutet. Han anser själv att han analyserar till 60 procent och resterande del lutar han på sin intuition. Setterqvist anser även att tiden alltid är en faktor som måste beaktas vid beslutsfattande, affärsvärlden skiljer sig markant från den akademiska världen där det går att vara noggrannare i olika undersökningar.

4.4 Intervju med Jimmie Segerstedt

Segerstedt förklarar att han är utvecklingschef och en av delägarna i Global Sun Engineering där han arbetar med produktutvecklingen. Segerstedt har även ett förflutet som civilingenjör i maskinteknik vid Luleå Tekniska Universitet.

4.4.1 Strategiska beslut och dess process

Segerstedt menar att ett viktigt beslut som togs var när företaget fattade beslutet att de inte skulle producera foten till solkoncentratorn som gör att den kan följa solens riktning, utan att de istället skulle köpa in en redan befintlig produkt. Detta medförde enligt respondenten att företaget snabbare kunde ta fram en prototyp än om de själva hade utvecklat foten till solkoncentratorn. Vidare anser respondenten att det även finns nackdelar med detta beslut då företaget själva hade kunnat ta fram en mer optimal modell men att detta då hade varit för tidskrävande och kostsamt.

”I vår situation försöker vi göra saker så snabbt som möjligt men inom ramarna för vad den uppställda budgeten tillåter. Detta eftersom vi redan har en stor efterfrågan och ju snabbare vi kan få ut produkten ju snabbare kan vi få in pengar till företaget”

Segerstedt anser att målet med detta beslut var att under en kort tidsperiod göra en prototyp som såg bra ut och som ingav förtroende, detta då det hela tiden är en kapplöpning med andra konkurrenter som vill slå sig in på marknaden. Respondenten menar att baserat på detta känns beslutet om att köpa in solföljaren ganska enkelt. Vidare menar Segerstedt att detta mål kan komma att ändras på längre sikt då företaget i ett senare skede kan utveckla en egen solföljare. Men att det i dagsläget är fokuserade på att få ut en produkt så snabbt som möjligt. Respondenten berättar att alla i företaget var involverad i beslutet där en av delägarna stod för nya idéer i projektutveckling, Björn Eklöv arbetade med att knyta till sig kontakter och Eric Setterqvist gjorde analyser och ekonomiska utvärderingar. Det förekom inte så mycket konflikter under själva beslutsprocessen utan beslutet

byggdes enligt respondenten fram under diskussioner och dialog. Företaget utvärderade enligt respondenten inte heller så många olika alternativ utan det kändes rätt från början och eftersom tiden var av stor betydelse så kändes lösningen bra. Respondenten menar att företaget just nu är mitt uppe i att utveckla produkten och det handlar om allt från vikt till prestanda. Vi ställde sedan frågan om detta viktiga strategiska beslut har fått önskat resultat. Respondenten anser att företaget har fått mycket uppmärksamhet, ett slags bevis på att konceptet fungerar vilket också var tanken med att utveckla prototypen.

4.4.2 Produktinnovation

Respondenten anser att principen med deras produkt egentligen är ganska uråldrig i avseende på att just koncentrera solstrålar. Segerstedt menar att det som är speciellt med företagets produkt är att den dels kyls solcellerna vilket är en stor fördel eftersom solcellerna blir ganska varma och då tappar de effektivitet. Kyls dessa solceller ned så blir de mer effektiva och varmvattnet kan dessutom användas till att värma upp exempelvis hushållen vilket gör att produkten då blir mer effektiv. Respondenten berättar att det är denna "heatpipe" som de har tagit patent på och att det är solstrålarna som koncentreras genom reflektorskärmen som gör att de kan få en hög värmegrad på vattnet. Respondenten anser att de använder sig av slags just-in-time affärssystem vilket gör att de aldrig behöver hantera eller röra i de olika delkomponenterna var för sig vilket i sin tur leder till att det ger en ökad flexibilitet och snabbare lansering. Konstruktionsmässigt anser Segerstedt att delarna ska vara lätta att frakta och att paketen ska vara av standard format.

Företaget använder sig av en behovsbaserad produktutveckling och respondenten anser att det är väldigt viktigt att först definiera kundes behov och sedan basera lösningarna efter det.

"Ofta är det vanligt att exempelvis uppfinnare kommer på tekniska lösningar som de försöker sälja, men problemet med det är att man inte vet om de kommer att sälja, det blir lite lotto. Men har man definierat kundens behov grundligt vet man i stort sett innan man börjar utvecklingen om produkten kommer att sälja"

Vidare anser Segerstedt att det alltid finns en möjlighet att göra uppföljningar med kunden för att på så sätt se till att företaget är på rätt spår och att de då har en större chans att utveckla en bra produkt. Respondenten berättar att de använder sig av en testpanel och att de gör olika undersökningar för att få en så stor inblick som möjligt om vad kunden efterfrågar.

4.4.3 Långsiktiga mål

Enligt respondenten är företagets strategiska mål att bli en ledande aktör på solcellsmarknaden. Segerstedt anser att dessa mål även sätter riktlinjer för företaget då de försöker utveckla en produkt som går att massproducera.

4.4.4 Omgivningen

Segerstedt menar att de befinner sig på olika stadier i produktutvecklingsfasen och att de inte ser denna fas som en linjär process utan att de arbetar på de olika faserna simultant. Respondenten anser dock att det är väldigt viktigt att veta hur de olika delarna i faserna påverkar varandra eftersom

om man arbetar för länge på en fas så kan det resultera i att jobbet har varit onödigt då ny information kan dyka upp från en annan fas.

”Omgivningen förändras hela tiden och information vi samlar in kan vara inaktuell nästa dag. Det händer ibland att vi får gå tillbaka och tänka om då något inte stämmer med vad man först trodde, det är en del av processen”

Respondenten menar att det är denna osäkra process som gör att produktutveckling är så intressant och att en produkt aldrig egentligen blir färdig utan det finns hela tiden förbättringar som kan göras. Enligt respondenten kommer utvecklingen av produkten vara väldigt intensiv under de närmsta åren, det gäller då att inte låsa fast sig vid den prototyp som redan finns utan att hela tiden vara öppen för förändringar. Segerstedt berättar även att det ur ett finansiellt perspektiv är bra att ta fram och lansera en prototyp på ett tidigt stadium då finansörerna får något att relatera till och inte bara ser en plan på ett papper.

4.4.5 Information

Respondenten berättade att de inte samlade in så mycket information när detta viktiga beslut som diskuterades innan skulle fattas utan att insamling skedde löpande. Detta eftersom de inblandade redan hade en klar bild om vad de ville göra och att de därför hade ett större behov av kompletterande information. Respondenten menar även att tidsfaktorn var av stor betydelse när beslutet fattades, eftersom de ville nå ut på marknaden snabbt fanns det heller inte något tidsutrymme att samla in alltför mycket information. Vidare menar Segerstedt att han i dessa lägen även litar på sin intuition, de hade en klar bild om vad de ville göra men det fanns även aspekter som de var osäkra på i form av vad marknaden efterfrågar och design på produkten. Det är i dessa lägen som man får lita på sin intuition menar respondenten.

4.4.6 Osäkerhet

Respondenten menar på att osäkerheten speglar informationsinsamlingen genom att mål sätts upp och information samlas in för att reducera osäkerheten. Dock så anser respondenten att när det viktiga beslutet fattades var de ganska säkra på sin sak eftersom de samlat in den nödvändiga informationen. Slutligen berättar respondenten att information går att söka hela sitt liv utan att komma fram till ett ultimatum beslut, det gäller därför att kunna hantera en viss form av osäkerhet och dessutom klara av att allt inte går som planerat.

4.5 Observationstillfälle 1

Den första observationen som genomfördes ägde rum den 11 december mellan klockan 10.00 och 16.00. Under denna observation träffade GSE:s VD Björn Eklöv en potentiell investerare (härefter kallad investeraren) där mötets mål var att investeraren skulle satsa kapital i företaget i utbyte mot aktier i bolaget. Under mötet satt vi tysta, lyssnade och antecknade vad som sades samt observerade hur Eklöv agerade i denna situation.

Mötet inleddes med några minuters informell konversation mellan de båda aktörerna om restaurangen de träffats på, mat samt lite kort om matematik. Därefter gled samtalet in på GSE och dess affärsplan vilket Eklöv började presentera för investeraren. Den nya teknologin i produkten presenterades samt det patent som företaget sökt. Produktnytta, material och affärsidé

diskuterades. Eklöv beskrev även bakgrunden till produktidén vilket dels bygger på miljöengagemang samt att generera framtida vinster i företaget. De frågor som investeraren ställer, exempelvis lönsamhet och miljöpåverkan, besvaras med fakta och information av Eklöv. Dels finansiell information i form av eventuella framtida förtjänster men även icke-finansiell information i form av produktens miljöpåverkan och dess fördelar för miljön. Eklöv presenterade även vilka samarbeten de har med olika företag och organisationer såsom Exportrådet, Luleå Tekniska Universitet och plasttillverkningsföretaget APC. Eklöv nämner som exempel att Exportrådet har varit med i arbetet med att ta fram marknadsundersökningar och utveckling av marknadsplaner.

Eklöv presenterar även de fördelar som finns med själva produkten samt den information som ligger till grund för de beräkningar som genomförts. Denna information är för tillfället främst baserade på teoretiska beräkningar då fysiska tester och mätningar ej genomförts, vilket investeraren verkar reagera på och ifrågasätta. Eklöv lägger även fram de miljömässiga fördelarna som kan uppnås med produkten. Företagets tänkta kunder presenteras och de marknader som företaget riktar sig till är dels Sverige, Italien, Spanien, Frankrike och Tyskland samt Japan. Kunderna utgörs främst av privatpersoner men även olika organisationer och ägare av offentliga byggnader.

Eklöv får exempelvis frågan hur produkten påverkas av vindbyar och påpekar att produkten ej håller för extrema väderförhållanden men kan förankras med hjälp av medföljande "rep". Dessa kan stabilisera produkten när vädret är alltför oroligt men den klarar exempelvis inte av en orkan eller andra extrema vädersituationer. En återkommande fråga är vad många av de beräkningar som informationen bygger på är baserade på. Enligt Eklöv baseras just nu alla prognoser på teoretiska beräkningar vilket verkar bekymra intressenten. Men Eklöv reparerar detta genom en noggrann förklaring på hur dessa beräkningar är gjorda och att det i dagens läge inte går att genomföra fysiska mätningar hur produkten presterar. Eklöv vidhåller ändå att detta är ett mindre problem som kommer åtgärdas så snabbt tester kan genomföras enligt de riktlinjer som finns. Eklöv svarar på de frågor som intressenten ställer på ett metodiskt sätt och baserar svaren på information som hämtats in eller beräknats av dem själva. Samtliga frågor som ställs kan besvaras och Eklöv ser aldrig bekymrad eller nervös ut i situationen.

Eklöv berättar om framtiden och hur företaget kan överleva eventuella prissänkningar eller andra händelser som kan minska intäkterna men påvisar samtidigt att det är länge kvar tills marknaden är mättad. Eklöv presenterar även planerna på att först introducera produkten i Tyskland. Den tilltänkta marknadschefen vill Eklöv inte berätta mer ingående om eftersom denne fortfarande arbetar inom ett annat företag och att diskussioner fortfarande pågår om en framtida anställning i GSE. Denna marknadschef verkar enligt vad Eklöv berättar som en oerhört viktig individ med stort kontaktnät och hög kompetens inom marknadsområdet. Eklöv beskriver även vad de framtida vinsterna kan uppgå till och de beräkningar som detta bygger på. Han presenterar även olika intressenter som de samarbetar med och som i framtiden kan fungera som Joint Ventures. Eklöv diskuterar även kring en framtida expanderings till länder som Kina, USA och Sydamerika. De har även en expert på det sistnämnda området inom företaget. Eklöv beskriver satsningen på den Tyska marknaden som självklar eftersom marknaden är mogen för produkten och konceptet.

Då presentationen av affärsplanen är klar övergår samtalet till en mer informell form där intressenten och Eklöv diskuterar fritt inom området. Eklöv beskriver efter sin personliga satsning i

företaget efter en fråga från investeraren och att denna satsning främst bygger på den tid Eklöv lagt ner i projektet samt att han satsat så mycket han haft råd med. På frågan om de tänkt börsnotera företaget svarar Eklöv att de har ett erbjudande om att noteras på aktietorget men att detta inte är strategiskt rätt och att de därför satsar mer på personlig försäljning av aktier till olika intressenter.

Eklöv tar även upp problem som de står inför och ett är att det saknas en produktionschef men att de för tillfället lagt detta på de producenter som tillverkar delarna till produkten. Eklöv berättar även att en validering i form av "verkliga" mätvärden är på gång och att tester skall genomföras för att öka tillförlitligheten till företaget. Företaget har även anlitat Deloitte att genomföra en professionell granskning och värdering av företaget då värderingen just nu bygger på försäljningen av aktierna i företaget.

4.6 Observationstillfälle 2

Den andra observationen ägde rum onsdagen den 12 december 2007 mellan klockan 09.00 och 14.00. Det som observerades var ett möte mellan Björn Eklöv, VD för GSE och en möjlig samarbetspartner (hädanefter kallad intressenten) som skulle ingå i företaget för att sälja aktier samt samla in kapital. Mötet ägde rum på en restaurang på universitetsområdet i Luleå där aktörerna träffades och samtalen hade till en början en väldigt öppen och informell karaktär. Intressenten undrade till en början vad vi gjorde där och vad vår uppsats handlade om. Därefter satt vi tysta och lyssnade vad som sades.

Eklöv och intressenten pratade till en början mest om vad GSE gör och vad deras långsiktiga målsättningar är. Aktörerna diskuterade bland annat företagets visioner, tilltänkta kunder och marknader. Eklöv berättade att deras vision går ut på att bli en ledande aktör inom solenergi branschen. De tilltänkta kunderna berättar Eklöv är privatpersoner, företag och större industrier och då främst på den europeiska marknaden men även en global satsning i exempelvis Sydamerika och i Japan. Eklöv berättade vidare om bakgrunden till varför företaget startade och att Al Gores film "Den nakna sanningen" hade en stor inverkan. Samtidigt som de ville göra något för miljön så ville grundarna även tjäna pengar på företaget och skapa lönsamhet.

Diskussionen ledde även in på möjliga investerare som kunde satsa kapital i verksamheten. Eklöv poängterade att det var de stora investerarna som företaget nu var ute efter eftersom det är dessa som kunde satsa större summor samt att de behöver få in kapital snabbt och de för tillfället har många mindre investerare. Det var även detta som Eklöv ville att intressenten skulle arbeta med i framtiden. Tydligt hade intressenten mycket kontakter i Skandinavien som de kunde knyta till sig.

Mötet förflyttades sedan till Teknikens Hus där det står en prototyp av produkten för att intressenten skulle få en uppfattning av hur solkoncentratorn fungerade och såg ut. På vägen dit fortsatte diskussionen runt de problem som förekommer med växthuseffekten och klimathotet. Väl på Teknikens Hus ställde intressenten en mängd frågor angående produkten, vissa kunde inte Eklöv besvara utan meddelade att intressenten senare skulle få prata med utvecklingschefen angående dessa. Många frågor ställdes angående det material som använts till prototypen samt hur tung produkten var och var den skulle användas. Intressenten hade även några funderingar kring hur produkten skulle passa på mindre hus då den är ganska stor. Eklöv menade på att den kommer att tillverkas i olika modeller som passar alla.

Sedan fortsatte turen tillbaka till en restaurang för lunch och fortsatta diskussioner. Under lunchen anslöt sig även utvecklingschefen (Jimmie Segerstedt) och ordföranden (Eric Setterqvist) till bordet. Nu hade samtalen en mer informell prägel där världsproblemen diskuterades för att sedan ledas in igen på GSE och dess produkt. Intressenten ställde (efter att maten var uppäten) en del frågor till utvecklingschefen som förklarade vad de nu arbetade med på produkten. Dels diskuterades vilka material som var tänkta att användas till produkten, hur väder och vind påverkade produktens prestanda samt utvecklingskostnader och framtida tester. Efter lunchen diskuterades ett företag i Övertorneå som var intresserade av att producera delar till produkten och en möjlig testanläggning i samma region. Intressenten hade tydligen många kontakter där och skulle undersöka saken närmare.

Eklöv pratade även om ett beslut som de stod inför, nämligen att skaffa en företagslokal eller inte. Tydligen hade de fått erbjudande att etablera sig i ett science park område kallat Aurorum men detta förklarade Eklöv var just nu strategiskt dåligt eftersom de då skulle förlora en del av makten i företaget, vilket var en del av avtalet. Eklöv fortsatte inom samma ämne och tog även upp att kostnaderna med att införskaffa en lokal var ganska höga och att de därför inte hade gjort det ännu. Detta var något som företaget just nu granskade och utvärderade men de hade ännu inte tagit ett beslut i frågan. Eklöv jämförde denna satsning med att anställa fler personer vilket ökar företagets kostnader och innebär även att de "binder" upp sig för en tid framöver. Eklöv diskuterar även kring fördelarna med att vara kontorslös och att de då kan vara flexibla och resursåstramande.

5. ANALYS

Detta kapitel behandlar de kopplingar vi kan göra mellan empiri och teori. Analysen grundar sig på den analysmodell som beskrivs i slutet av teorikapitlet. Utifrån modellen identifieras hur de olika faktorerna påverkar beslutsfattarna och de strategiska besluten i företaget. Slutligen presenteras en omarbetad analysmodell med hänsyn till vad som framkommer ur studien.

5.1 Strategiska beslut och dess process

Eklöv beskriver att företagets viktigaste strategiska beslut var när de bestämde sig för att satsa på själva konceptet och han menar att detta beslut inte var särskilt svårt att fatta. Dock anser Harrison och Pelletier (1995) att strategiska beslut är väldigt komplexa, detta kan förklaras med att Eklöv väldigt tidigt såg fördelarna med själva konceptet. Detta beslut grundade sig enligt Eklöv dels på klimathotet samt de möjligheter som produkten kunde åstadkomma på marknaden, detta i enlighet med vad Schwenk (1995) och Fredrickson (1986) menar är första steget i beslutsprocessen.

Företagets tilltänkta marknad var enligt respondenterna inledningsvis Sverige men detta förändrades när information om fördelarna med en lansering på den Sydeuropeiska marknaden uppdagades. Harrison och Pelletier (1998) menar att utvärdering av olika alternativ och informationsinsamling leder till att strategiska beslut kan fattas. Även Fredrickson (1986) menar att olika alternativ bör utvärderas innan de väljs. Setterqvist poängterar dock att då de befann sig i den tidiga företagsfasen kändes valet av ny marknad självklart efter den information de införskaffat och att fler alternativ inte var nödvändiga. Detta stärks även av observationerna där Eklöv beskriver de utländska marknaderna och dess bakgrund.

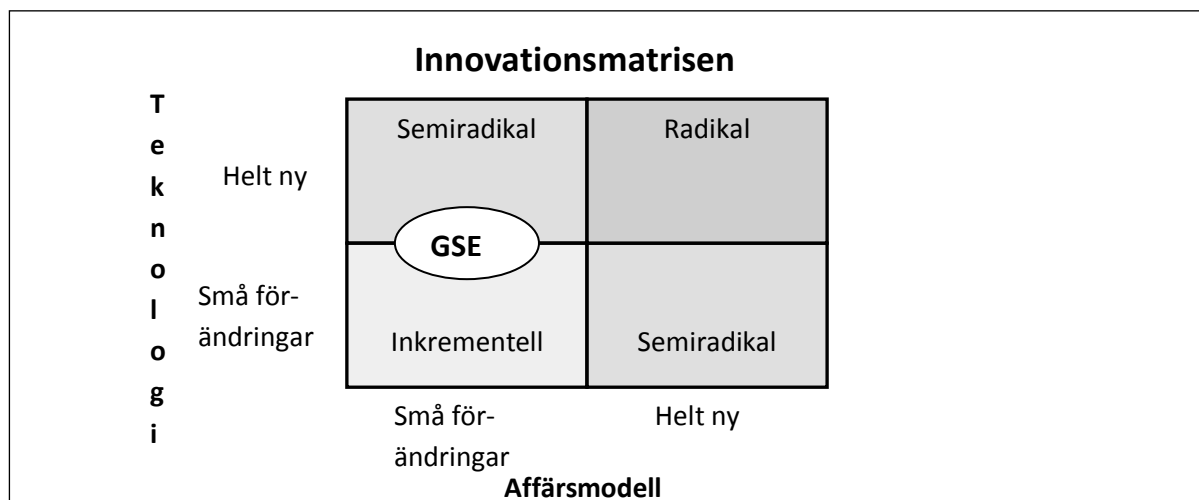
Setterqvist berättar vidare att de var han själv och Eklöv som tillsammans fattade detta viktiga beslut som sedan spreds vidare till resterande delar av företaget. Beslutet var enligt respondenten relativt enkelt att fatta eftersom de fakta som presenterats var väldigt tung och övertygande. Harrison och Pelletier (1998) påpekar att i ett idealiskt beslut väljs det alternativ som främjar flera mål samtidigt. Detta överensstämmer med beslutet att satsa på Sydeuropa genom att antalet soltimmar och stödsystem är överlägsna i dessa länder jämfört med Sverige vilket även framkom under observationerna. Vi anser att på grund av dessa relativt självklara faktorer så blev beslutet mycket lättare att fatta för aktörerna. Därefter menar Setterqvist att beslutet implementerades i enlighet med vad Harrison och Pelletier menar, detta genom upprättandet av marknads- och affärsplaner vilket även bidrog till en ökad exponering. Enligt Setterqvist sker det även kontinuerligt en uppföljande bevakning av beslutet och den marknad som företaget skall lanseras på.

5.2 Påverkande faktorer

5.2.1 Produktinnovation

Företagets produkt anser vi placerar sig i Davila *et al* (2006) innovationsmatris mellan nivån semiradikal och inkrementell. Detta eftersom produkten inte är av den egenskap att den är helt ny utan att det som gör produkten unik är dess teknologiska förbättring. Företaget har lyckats skapa en innovativ totallösning genom att finna effektivare metoder att ta tillvara på solenergin. Yelkur och Herbig (1996) menar att dagens företag lägger ner mer tid på att utveckla innovativa produkter då de

har en bättre avkastning än en standardiserad produkt. Detta visades även under den första observationen mellan Eklöv och den potentiella investeraren då han i detalj förklarade produktens egenskaper.



Figur 5 Omarbetad innovationsmatris.

Respondenterna anser att produkten har stora utvecklingsmöjligheter i form av exempelvis olika storlekar, produktspecifikationer och användningsområden. Yelkur och Herbig (1996) menar att en produkt som enbart lever på sin tekniska överlägsenhet kan få en kort ekonomisk livslängd och därmed kräver att produkten kontinuerligt utvecklas och förbättras.

Segerstedt beskriver produktutvecklingen som en simultan process vilket Davila (2000) inte gör. Författaren beskriver processen som linjär medan Segerstedt anser att det gäller att vara flexibel eftersom omgivningen hela tiden förändras och ny information tillkommer. Yelkur och Herbig (1996) delar Segerstedts åsikt om att processen kan ske simultant där flera steg kan ske samtidigt och då leda till en kortare produktutvecklingsprocess. Ett viktigt strategiskt beslut som GSE fattat var att inte själva hantera produktens delkomponenter för att på så sätt öka flexibiliteten och ge produkten en snabbare lanseringstid. Detta beslut överensstämmer med företagets långsiktiga mål att snabbt nå ut på marknaden. Segerstedt anser att det som gör produktutvecklingen intressant är att det är en väldigt osäker process och en produkt alltid kan fortsätta utvecklas.

5.2.2 Långsiktiga mål

Både Segerstedt och Eklöv berättar att företagets långsiktiga mål är att bli en ledande aktör på solcellsmarknaden. Setterqvist menar att de strategiska besluten som fattas följer riktlinjerna för de långsiktiga målen. Enligt Phillip (2003) baseras strategiska beslut på långsiktiga mål men författaren framhäver dock att de kortsiktiga målen måste överensstämma med de långsiktiga målen. Detta tydliggörs även av Eklöv vid de observationer som genomförts då han framhäver företagets långsiktiga mål för de två intressenterna. Setterqvist påvisar att även om företaget försöker att följa de långsiktiga målen så sker avvikelser då beslutsfattarna anser att något fundamentalt uppstår. Detta har bland annat visat sig genom beslutet om att än så länge inte införskaffa några lokaler, vilket även diskuterades mer ingående vid det andra observationstillfället.

5.2.3 Omgivningen

Eklöv påpekar att omvärldsbevakning är en viktig faktor för att uppfatta affärsmöjligheter. Vidare menar respondenten att samhällsdebatten just nu kretsar kring att minska utsläppen och värna om miljön. Under våra observationer fick vi tydligt intryck att detta var en bidragande faktor för uppstarten av företaget. Frishammar (2003) menar att det är viktigt för organisationer att granska omgivningen för att uppfatta händelser och trender vilket kan ha en påverkan på de strategiska besluten.

Eklöv framhåller även att företagets storlek är en styrka vid beslutsfattande, GSE kan fatta ett strategiskt beslut väldigt snabbt i jämförelse med en större organisation där ett liknande beslut kan ta flera månader. Detta stämmer överens med vad Johne (1999) menar. Även Lindholm Dahlstrand (2004) påvisar att mindre avknopningsföretag snabbare kan agera än större byråkratiska organisationer. Vi anser att företaget har mentaliteten att snabbt fatta beslut för att på så sätt inte riskera att de mer väletablerade företagen hinner lansera en liknande produkt.

5.2.4 Information

Beslutsfattarna i företaget använder till en stor del externa källor som underlag i dess beslutsfattande. Respondenterna framhåller organisationer, exempelvis Exportrådet, som en givande källa vilket bidrog till att beslutet om vilken marknad företaget primärt skulle satsa på ändrades. Detta överensstämmer med vad Harrison och Pelletier (1995) menar, alltså att företag måste se vilka möjligheter som föreligger när strategiska beslut skall fattas. Författarna vidhåller även att dessa möjligheter kommer från den externa informationen som hämtas in vilket överensstämmer i detta fall. Respondenterna menar att de ibland måste fatta beslut även om informationen är bristfällig eller ofullständig eftersom de måste agera efter en tidsplan. Detta överensstämmer med vad Lysonski *et al* (1995) menar om att beslutsfattare bör anpassa sina beslut till den rådande situationen. Davila och Foster (2005) menar däremot att beslutsfattare i nystartade företag behöver information för att beräkna konsekvenserna av de beslut som de fattar.

5.2.5 Osäkerhet

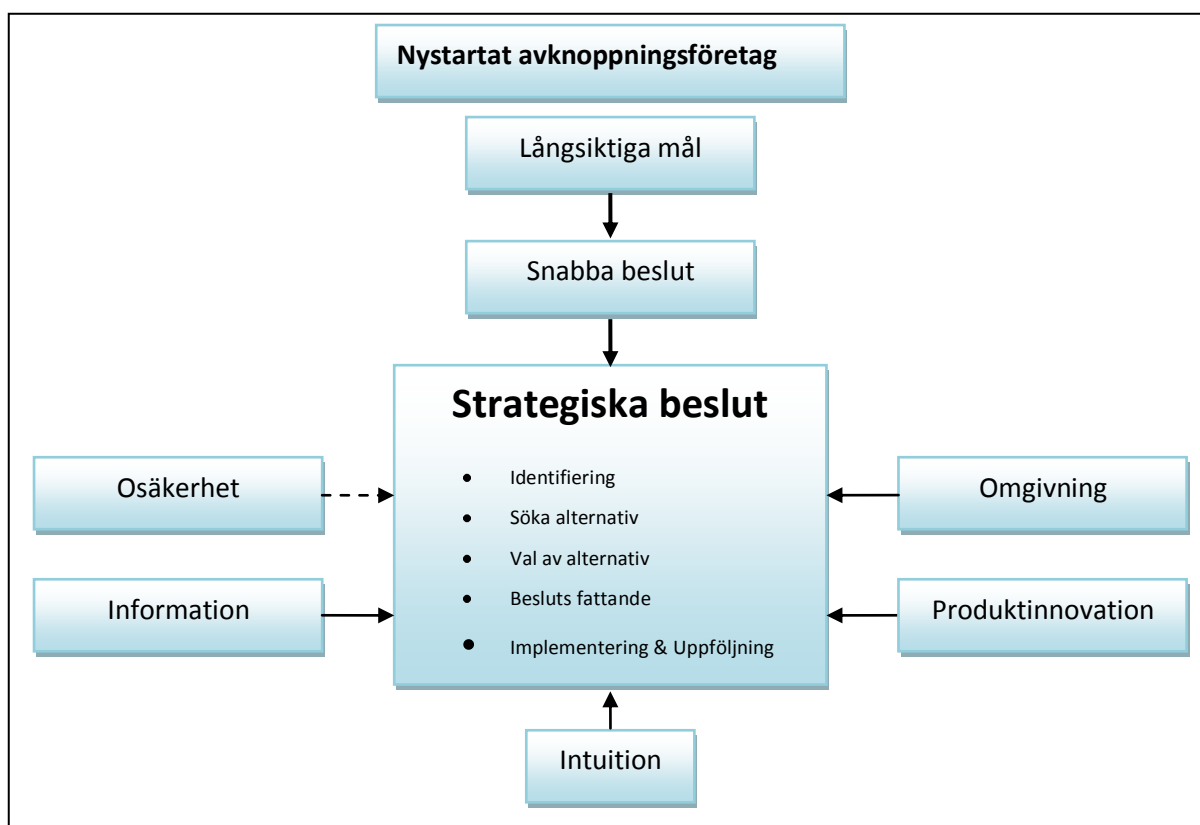
Samtliga respondenter anser att de i de flesta fall samlar in tillräckligt med information innan de fattar ett strategiskt beslut. Vi anser dock att respondenterna skiljer sig åt i användningen av informationen. Under våra observationer har vi märkt att vissa aktörer ofta agerar snabbt i deras beslutsfattande, vilket får anses en aning motsägelsefullt då informationsinsamling är tidskrävande. Eklöv är den aktör som fattar besluten snabbast och använder sig mer av intuition för att på så sätt få saker att hända och slippa känna sig osäker alltför länge. Detta strider mot vad Lysonski *et al* (1995) menar att ett företag som verkar på en osäker marknad har ett större behov av information. Setterqvist däremot analyserar informationen mer och fungerar således som en motvikt i beslutsfattandet vilket även framgått under våra observationer. Eklöv framhåller att ibland krävs det att redan tagna strategiska beslut omvärderas då kompletterande information tillkommit. Detta anser vi är en naturlig följd av att fatta beslut snabbt, ibland krävs det att aktörerna omvärderar det de tidigare beslutat.

Frishammar (2003) framhåller att syftet med att använda information vid strategiskt beslutsfattande grundar sig i att reducera eller eliminera osäkerheten. Detta stämmer överens med vad Segerstedt menar, alltså att osäkerheten till viss del speglar informationsinsamlingen. Dock menar respondenten

att man inte kan samla information för länge eftersom ett beslut måste fattas vid en viss tidpunkt. Enligt Harrison och Pelletier (1998) gäller det för beslutsfattare att veta när och hur mycket information som skall användas inför ett beslut, detta eftersom informationsinsamling är kostsamt och tidskrävande. Här kan vi se en skillnad i aktörernas olika roller och hur de agerar.

5.3 Omarbetning av analysmodellen

Vi har utifrån ovanstående analys omarbetat den analysmodell vi tidigare visat i teorikapitlet. Denna modell visar hur det empiriska materialet tolkats och hur vi uppfattar dessa faktorer påverkan på det strategiska beslutsfattandet. Vi kommer nedan att förklara de skillnader som vi anser förekomma och utelämnar således de faktorer som överensstämmer med teorin.



Figur 6 Omarbetad analysmodell

Den modell vi tidigare presenterat stämmer till viss del överens med vad som framkommit ur empirin. De strategiska besluten baseras i enlighet med teorin till stor del på de långsiktiga målen. Däremot lägger företaget stor vikt på att dessa strategiska beslut skall fattas snabbt för att uppfylla de strategiska målen. Samtliga respondenter har påvisat att de hellre fattar snabba beslut vilket leder till ett snabbare agerande istället för fullständigt säkra beslut som tar lång tid att fatta. Osäkerhetens påverkan på de strategiska besluten är mindre än vad teorin förespråkar. Det har visat sig att beslutsfattarna fattar besluten trots att de känner en viss osäkerhet. Användningen av information och dess påverkan stämmer delvis överens med teorin men sambandet mellan osäkerheten och informationsanvändningen är inte lika påtagligt. Det har dock framkommit ytterligare en faktor som vi identifierat och som inte inkluderats i den teoretiska referensramen. Beslutsfattarens intuition påverkar de strategiska besluten till stor del. Detta anser vi bero på företagets karaktär där beslutsfattarna är mer villiga att ta risker än i andra typer av företag.

6. AVSLUTNING

detta avslutande kapitel redovisas de slutsatser vi kan dra av den empiriska undersökningen och den analys vi genomfört. Vidare presenteras förslag på fortsatta forskningsområden samt egna reflektioner.

6.1 Slutsatser

Syftet med denna studie var att identifiera och analysera hur faktorer såsom, långsiktiga mål, information, osäkerhet, produktinnovation och omgivning påverkar beslutsfattare i de strategiska besluten och dess process.

De slutsatser vi kan dra utifrån denna studie är dels att de långsiktiga målen har en väldigt stor påverkan på beslutsfattare. Vi kan även konstatera att dessa långsiktiga mål leder till att de strategiska besluten måste fattas snabbt, detta eftersom de långsiktiga målen hela tiden strävar mot specifika deadlines. De långsiktiga målen påverkar även den strategiska beslutsprocessen. Detta visar sig när de långsiktiga målen är att snabbt nå ut på marknaden vilket då leder till beslutsfattarens möjlighet att exempelvis utvärdera flera olika beslutsalternativ.

Vi ser däremot inte ett klart samband mellan graden av osäkerhet och informationsanvändningen vilket visas i figur 4. Detta beror till stor del på acceptansen av att det alltid förekommer en viss grad av osäkerhet och att tidsbristen medfört att besluten är tvungna att fattas trots en ofullständig information. Osäkerheten påverkar alltså inte beslutsfattare nämnvärt i dess strategiska beslut och dess process utan dess påverkan visar sig främst genom att beslutsfattare använder en stor del av intuition i de strategiska besluten. Vi anser därmed att bristen på information leder till att beslutsfattare till stor del litar på den egna intuitionen i de strategiska besluten. Intuitionen var en faktor vi tidigare inte inkluderat men vi menar att dess påverkan på besluten är av väsentlig betydelse och bör därför tas med i diskussionen. Den information som främst påverkar beslutsfattare och dess strategiska beslut är av extern karaktär.

Produktinnovationens påverkan på beslutsfattare och de strategiska besluten visar sig främst när viljan att vara först ut på marknaden är hög. Vi kan även dra slutsatsen att innovationens karaktär i form av semiradikal/inkrementell påverkar beslutsfattare i den mån att andra aktörer kan komma fram till liknande produktlösningar vilket leder till den snabba lanseringen. Vidare anser vi att denna typ av innovation kräver fortsatt produktutveckling och att den i framtiden behöver kompletterande innovationer för att överleva på marknaden, vilket även påverkar beslutsfattare och de strategiska besluten och dess process.

Vi kan även konstatera att beslutsfattare lägger stor vikt vid att granska vad omgivningen efterfrågar. I uppstartsfasen undersöks omgivningens och kundernas behov vilket även ligger som grund och påverkar de strategiska besluten. Beslutsfattare påverkas kontinuerligt av händelser i omgivningen i de strategiska besluten och dess process. Detta genom att en ständig bevakning av omgivningen sker för att identifiera de möjligheter och hot som kan förekomma.

6.2 Förslag till fortsatt forskning och egna reflektioner

Då denna studie behandlar ett nystartat avknopningsföretag i en tidig organisationsfas skulle det vara intressant att vidare undersöka hur andra avknopningsföretag påverkas av dessa faktorer i de strategiska besluten och dess processer. Detta kan dels genomföras som kvantitativa studier men också som liknande studier på andra avknopningsföretag.

Vi anser att det finns möjligheter att utföra en liknande studie på mer väletablerade företag för att se vilka skillnader som föreligger mellan dessa typer av företag. En sådan studie skulle vara intressant eftersom företagen förmodligen skiljer sig åt i hur det strategiska besluten fattas och vilken påverkan de olika faktorerna har.

Avslutningsvis anser vi att det säkerligen finns andra faktorer som vi inte har berört som påverkar beslutsfattare och hur de strategiska besluten fattas. De observationer vi genomfört var mycket intressanta men svåra att direkt koppla till studien då dessa skedde under en så kort tidsperiod. Det skulle därför vara av intresse att följa ett liknade eller samma företag under en längre tid då vi tror att det för vissa företag kan ta längre tid att fatta viktiga strategiska beslut. Trots den korta tidsperioden anser vi att observationerna medförde en ökad förståelse av ämnet eftersom det gav oss chansen att observera hur beslutsfattare agerar i dagliga situationer.

Källförteckning

Arbner, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Bourgeois, L.J., & Eisenhardt, M.K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science* 34(7), 816-835.

Cardinal, L.B., Sitkin, S.B., & Long, S.P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science* 15(4), 411-431.

Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review* 80(4), 1039-1068.

Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review* 82(4), 907-937.

Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society* 25, 383-409.

Davila, T., Epstein, M.J., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to manage it, Measure it and Profit from it*. New Jersey: Pearson Education.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur.

Eisenhardt, M. K. (1989). Making Fast Strategic decisions in High-Velocity Environments. *The Academy of Management Journal* 32(3), 543-576.

Flamholtz, E.G. (1990). *Growing pains: how to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management Decision* 41(4), 318-326.

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gübeli, M.H., & Doloreux, D. (2005). An empirical study of university spin-off development. *European Journal of Innovation Management* 8(3), 269-282.

Harrison, E. F., & Pelletier M.A. (1995). A paradigm for strategic decision success. *Management Decision* 33(7), 53-59.

Harrison, E. F., & Pelletier M.A. (1998). Foundations of strategic decision effectiveness. *Management Decision* 36(3), 147-159.

Heracleous, T. L. (1994). Rational Decision Making: Myth or Reality?. *Management Development Review* 7(4), 16-23.

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management* 2(1), 6-11.

Lindholm Dahlstrand, Å. (2004). *Teknikbaserat nyföretagande*. Lund: Studentlitteratur.

Lysonski, S., Levas, M., & Lavenka, N. (1995). Environmental uncertainty and organizational structure: a product management perspective. *Journal of Product & Brand Management* 4(3), 7-18.

Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miles, B.M., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. California: SAGE.

Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly* 21(2), 246-275

Phillip, S.S. (2003). Directors responsibilities and participation in the strategic decision making process. *Corporate Governance* 3(1), 86-90.

Vilaseca-Requena, J., Torrent-Sellens, J., & Jiménez-Zarco, A.I. (2007). ICT use in marketing as innovation success factor. *European Journal of Innovation Management* 10(2), 268-288.

Yelkur, R., & Herbig, P. (1996). Global markets and the new product development process. *Journal of Product & Brand Management* 5(6), 38-47.

Yin, K.R. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.

Bilaga A

Intervjuguide

Bakgrund

Skulle du kortfattat kunna beskriva bakgrunden till hur ert företag uppstod, när idén uppstod tills där ni är idag?

Innovation och produktutveckling

1. Hur skulle du beskriva er produkt?
 - a. Anser du att produkten har en helt ny teknologi eller består produkten av förändringar av befintlig teknologi?
 - b. Till vilken grad anser du att ni skiljer er från era konkurrenter angående ert sätt att exempelvis distribuera produkten?
2. Hur skulle du beskriva er produktutvecklingsprocess?
3. Hur ser du på en möjlig fortsatt utveckling av ert företag i framtiden vad gäller:
 - a. Nya produkter?
 - b. Utveckling av befintlig produkt?
 - c. Tillbehör till befintlig produkt?

Strategiska beslut och beslutsprocessen

4. Har företaget några strategiska mål?
 - a. Om Ja, vilka då?
 - i. Utgör dessa mål riktlinjer för hur företaget agerar med avseende på fortsatt produktutveckling, hur då?
5. Om du tänker tillbaka på en situation du varit med om **där ett viktigt (strategiskt) beslut tagits** i arbetet med att utveckla produkten, hur skulle du då beskriva denna situation?
6. Om du med egna ord skulle beskriva den process som förekom innan, under och efter att detta beslut fattades, hur såg detta då ut?
 - a. Fördes det några diskussioner inom företaget innan detta strategiska beslut fattades?
 - i. Om Ja, beskriv situationen.
 - b. Utvärderade ni olika alternativ innan beslutet fattades?

- i. Om Ja, kan du utveckla vilka dessa olika alternativ var?
 - ii. Hur kom ni fram till vilket alternativ som ni skulle välja?
- c. Hur agerade du när beslutet hade fattats och detta skulle genomföras?
- d. När beslutet var fattat och implementerat följdes detta upp på något specifikt sätt och i så fall hur?
- e. Stämde resultatet överens med vad ni ville skulle ske?
 - i. Om Nej, vad gjorde ni då?

Information

- 7. Samlade ni in någon information då ni stod inför detta viktiga strategiska beslut?
 - a. Hur mycket information samlade ni in inför detta beslut?
 - b. Vilken typ av information användes vid beslutet?
 - i. Intern eller extern
 - 1. Vilken sorts intern/extern information användes?
 - ii. Finansiell eller icke-finansiell
 - 1. Vilken typ av finansiell/icke-finansiell information användes?
 - c. Upplevde ni att tiden var en faktor som spelade in i ert beslutsfattande i denna situation?
 - i. Om Ja, hur?
 - 1. Påverkade detta insamlingen av information?
 - d. Till hur stor del använde du den insamlade informationen vid beslutet?
 - e. När beslutet var fattat, upplevde du då något behov av kompletterande information?
 - i. Om Ja, vad berodde detta på?
 - 1. Vilken sorts information samlades då in?

Osäkerhet

- 8. Upplevde du någon form av osäkerhet vid detta beslut?
 - a. Om Ja, vad var osäkert?
 - b. Speglade denna osäkerhet på något sätt informationsinsamlingen?
 - c. Upplevde du att denna osäkerhet påverkade andra aspekter i ert beslutsfattande?