

# Strategiskt beslutsfattande

Är detta en rationell beslutsprocess

Fredrik Strand  
Johan Thurn

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Arena management och teknik i nätverk

Avdelningen för Ekonomistyrning

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Ekonomistyrning

## FÖRORD

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de som varit oss behjälpliga i arbetet med denna uppsats. Först vill vi rikta ett stort tack till de 57 företag som besvarade den enkät som undersökningen baseras på. Ert deltagande gjorde denna uppsats möjlig att genomföra. Ett varmt tack riktas också till vår handledare Jeaneth Johansson samt våra kurskamrater för värdefull handledning och hjälp under uppsatsens arbetsgång.

Luleå den 7 januari 2005

.....  
Fredrik Strand

.....  
Johan Thurn

## SAMMANFATTNING

Denna uppsats tar sin utgångspunkt i den rationella beslutsmodellen och syftar till att förklara hur svenska medelstora företag i maskinindustribranschen fattar strategiska beslut. Dessutom försöker uppsatsen förklara hur det strategiska beslutsfattandet påverkas av entreprenöriellt agerande samt försäljnings- och lönsamhetsutveckling inom de undersökta företagen.

Totalt tillfrågades 148 slumpvis utvalda företag ifall de ville delta i undersökningen. De som accepterade erhöll en enkät via e-post. Enkäten besvarades av 57 företag, vilket innebar en svarsfrekvens på 38,5 %.

Det är ett grundläggande antagande inom ekonomisk teori att människor och företag handlar rationellt. Detta innebär att de beslut som fattas ska vara rationella, vilket åstadkoms genom att följa en rationell beslutsprocess. Denna modell för beslutsfattande har kritiserats och flera forskare menar att denna modell varken kan eller bör tillämpas vid beslutsfattande. För att uppnå effektiva beslut som leder till handling krävs en högre grad av irrationalitet i beslutsprocessen.

Undersökningen visar att företagen i flera avseenden fattar beslut irrationellt. Endast ett fåtal handlingsalternativ utvecklas och dess konsekvenser analyseras inte fullt ut. Detta beror troligtvis på att detta är tids- och resurskrävande. Däremot handlar företagen rationellt när det gäller att inse de strategiska problem som finns och vilka målsättningar som ska uppnås för att avhjälpa problemen.

Det framkom att entreprenöriellt agerande påverkar hur den strategiska beslutsprocessen ser ut inom företagen. Innovationsbenägna företag fattar beslut med en hög grad av rationalitet, medan riskbenägna företag handlar irrationellt. Dessa företag utvecklar färre handlingsalternativ och genomför mindre omfattande konsekvensanalyser.

Det strategiska beslutsfattandet vad gäller rationalitet och irrationalitet visade sig inte påverkas av företagens försäljnings- och lönsamhetsutveckling.

## ABSTRACT

The purpose of this report is to explain how medium sized Swedish firms in the machinery tools and equipment industry make strategic decisions. The report takes its origin in the rational decision making model. The influence of entrepreneurship on the strategic decision making process is investigated. In addition to this, the influence of sales performance and profitability on the strategic decision making process, is examined.

In total, 148 randomly selected companies were asked if they would participate in a survey. Those who accepted received the survey through e-mail. The number of answers received was 57, which means a response rate of 38, 5 %.

In economic theory it is a basic assumption that people and firms act rationally. This means that decisions should be made rationally, which is achieved by using a rational decision making process. This model has been criticised and several researchers believe that the model neither can, nor should be used in decision-making. In order to achieve efficient decisions that lead to action, a stronger degree of irrationality is required in the decision making process.

The result of the survey shows that the firms in several ways make irrational decisions. Merely a few alternatives are considered and its implications are not being fully analysed. This is probably due to lack of time and resources. On the contrary the firms are acting rationally when it comes to realising strategic difficulties and the objectives that have to be met in order to successfully deal with the problems.

It was found that entrepreneurship influence firms strategic decision making process. Firms that have a strong tendency to innovate make decisions rationally, while risk taking firms act irrationally. Those companies develop fewer alternatives and conduct less extensive analysis of the implications of each alternative.

The strategic decision making process, in terms of rationality and irrationality, was found not to be affected by firms current sales performance or profitability.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND .....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION .....	1
1.3	SYFTE.....	4
1.4	RAPPORTENS STRUKTUR .....	4
<b>2.</b>	<b>METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1	FORSKNINGSANSATS .....	5
2.2	UNDERSÖKNINGSANSATS .....	5
2.3	LITTERATURSTUDIE .....	5
2.4	URVALSFÖRFARANDE .....	5
2.5	DATAINSAMLINGSMETOD .....	6
2.6	UTFORMNING AV ENKÄT .....	7
2.7	BORTFALL.....	7
2.8	OPERATIONALISERING AV INSAMLAD DATA .....	8
2.9	ANALYSMETODER.....	9
2.9.1	<i>Faktoranalys</i> .....	9
2.9.2	<i>Lönsamhetsmått</i> .....	10
2.9.3	<i>Hypotestester</i> .....	10
2.9.4	<i>Regressionsanalys</i> .....	11
2.10	METODPROBLEM.....	12
2.10.1	<i>Validitet och Reliabilitet</i> .....	12
2.10.2	<i>Urvalsproblem</i> .....	13
2.10.3	<i>Företagens finansiella prestation</i> .....	13
<b>3.</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>14</b>
3.1	STRATEGISKA BESLUT .....	14
3.2	BESLUTSTEORI.....	15
3.2.1	<i>Normativ beslutsteori</i> .....	16
3.2.2	<i>Deskriptiv beslutsteori</i> .....	16
3.3	RATIONELLA OCH IRRATIONELLA BESLUT.....	16
3.4	BESLUTSPROCESSEN I ENTREPRENÖRIELLA FÖRETAG .....	18
3.5	LÖNSAMHETSUTVECKLINGENS PÅVERKAN PÅ DEN STRATEGISKA BESLUTSPROCESSEN .....	19
3.6	SAMMANFATTANDE TEORETISK MODELL .....	20
<b>4.</b>	<b>RESULTAT OCH ANALYS .....</b>	<b>21</b>
4.1	FÖRETAGEN I UNDERSÖKNINGEN .....	21
4.2	TILLÄMPNING AV DEN RATIONELLA BESLUTSMODELLEN .....	21
4.2.1	<i>Probleminsikt och målsättning</i> .....	22
4.2.2	<i>Utveckling av handlingsalternativ</i> .....	22
4.2.3	<i>Analys av handlingsalternativ</i> .....	23
4.2.4	<i>Informationsinsamling</i> .....	24
4.2.5	<i>Subjektivitet</i> .....	26
4.3	STRATEGISKA BESLUT I ENTREPRENÖRIELLA FÖRETAG .....	27
4.3.1	<i>Probleminsikt och målsättning</i> .....	27
4.3.2	<i>Utveckling av handlingsalternativ</i> .....	28
4.3.3	<i>Analys av handlingsalternativ</i> .....	29
4.3.4	<i>Informationsinsamling</i> .....	30
4.4	LÖNSAMHETS- OCH FÖRSÄLJNINGSPÅVERKAN PÅ BESLUTSPROCESSEN .....	32
<b>5.</b>	<b>SLUTSATSER .....</b>	<b>33</b>
<b>6.</b>	<b>AVSLUTANDE DISKUSSION .....</b>	<b>35</b>
6.1	AVSLUTANDE METODDISKUSSION.....	36
6.2	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING .....	36
<b>7.</b>	<b>REFERENSER.....</b>	

<b>BILAGOR</b> .....	
BILAGA 1: FORMLER FÖR BERÄKNING AV URVALSSTORLEK.....	
BILAGA 2: ENKÄT.....	
BILAGA 3: BORTFALLSANALYS.....	
BILAGA 4: OPERATIONALISERING AV INSAMLAD DATA.....	

### **Figurförteckning**

<i>FIGUR 3:1</i> . BESLUTSPROCESS FÖR STRATEGISKT BESLUTFATTANDE ENLIGT HARRISON (1996).....	15
<i>FIGUR 3:2</i> . DEN RATIONELLA BESLUTSPROCESSEN ENLIGT EDLUND, HÖGBERG OCH LEONARDZ (1999) OCH BRUZELIUS & SKÄRVAD (2004).....	16
<i>FIGUR 3:3</i> . TEORETISK MODELL FÖR FÖRSÄLJNINGS- OCH LÖNSAMHETSUTVECKLINGEN, SAMT ENTREPRENÖRSKAPS PÅVERKAN PÅ DEN STRATEGISKA BESLUTSPROCESSEN.....	20

### **Tabellförteckning**

<i>TABELL 2:1</i> . BORTFALLET I UNDERSÖKNINGEN.....	8
<i>TABELL 2:2</i> . NYA VARIABLER REDUCERADE UTIFRÅN INSAMLAD DATA.....	9
<i>TABELL 2:3</i> . RESPONDENTERNAS BEFATTNINGAR INOM DE BESVARANDE FÖRETAGEN.....	13
<i>TABELL 4:1</i> . DESKRIPTIVA DATA FÖR DE MEDVERKANDE FÖRETAGEN.....	21
<i>TABELL 4:2</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR PROBLEMINSIKT OCH MÅLSÄTTNING.....	22
<i>TABELL 4:3</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR UTVECKLING AV HANDLINGSALTERNATIV.....	23
<i>TABELL 4:4</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR ANALYS AV HANDLINGSALTERNATIV.....	23
<i>TABELL 4:5</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR OMVÄRLDSANALYS VID HANDLINGSALTERNATIV.....	24
<i>TABELL 4:6</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR OMVÄRLDSANALYS VID ANALYS AV HANDLINGSALTERNATIV.....	25
<i>TABELL 4:7</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR MARKNADSUNDERSÖKNINGAR.....	25
<i>TABELL 4:8</i> . RESULTAT AV HYPOTESTEST FÖR SUBJEKTIVITET.....	26
<i>TABELL 4:9</i> . SAMMANFATTANDE INFORMATION FÖR REGRESSIONSMODELL MED "PROBLEMINSIKT OCH MÅLSÄTTNING".....	27
<i>TABELL 4:10</i> . PÅVERKAN AV ENTREPRENÖRSKAP PÅ "PROBLEMINSIKT OCH MÅLSÄTTNING".....	27
<i>TABELL 4:11</i> . SAMMANFATTANDE INFORMATION FÖR REGRESSIONSMODELL MED "UTVECKLING AV HANDLINGSALTERNATIV".....	28
<i>TABELL 4:12</i> . PÅVERKAN AV ENTREPRENÖRSKAP PÅ "UTVECKLING AV HANDLINGSALTERNATIV".....	28
<i>TABELL 4:13</i> . SAMMANFATTANDE INFORMATION FÖR REGRESSIONSMODELL MED "ANALYS AV HANDLINGSALTERNATIV".....	29
<i>TABELL 4:14</i> . PÅVERKAN AV ENTREPRENÖRSKAP PÅ "ANALYS AV HANDLINGSALTERNATIV".....	30
<i>TABELL 4:15</i> . SAMMANFATTANDE INFORMATION FÖR REGRESSIONSMODELL MED "OMVÄRLDSANALYS VID UTVECKLING AV HANDLINGSALTERNATIV".....	30
<i>TABELL 4:16</i> . PÅVERKAN AV ENTREPRENÖRSKAP PÅ "OMVÄRLDSANALYS VID UTVECKLING AV HANDLINGSALTERNATIV".....	31

# 1. INLEDNING

---

*I detta kapitel ges en bakgrund till det ämnesområde som behandlas i uppsatsen. Detta mynnar ut i uppsatsens tre delsyften. Slutligen redovisas också uppsatsens övergripande struktur för att underlätta för läsarens navigering.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den ökade globaliseringen har inneburit en alltmer föränderlig omvärld vilket medfört att företag ofta verkar på instabila och dynamiska marknader, karakteriserade av hård konkurrens och snabb teknologisk utveckling (Cooper & Slagmulder 1999, Gagne & Discenza 1995). Denna utveckling gäller även för svenska företag som ofta, oavsett storlek, påverkas av internationella aktiviteter och förändringar, samt konkurrerar på marknader med utländska aktörer.

En allt mer föränderlig omvärld innebär enligt Mumford (1999) att företag oftare behöver ändra sin riktning för att anpassa verksamheten efter den eller de förändringar som skett eller förväntas ske. Harrison & Pelletier (2000) menar att det är de strategiska besluten som fattas av företagsledningen som bestämmer ett företags riktning. Detta innebär att strategiska beslut är en central del av en organisations beslutsfattande då dessa beslut ligger till grund för övriga beslut i företaget (Harrison och Pelletier 1995). Enligt Mumford (1999) möts dagens företagsledningar vid det strategiska beslutsfattandet av andra sorters problem än dess föregångare. Dagens problem är mer komplexa, har större inverkan på företaget och har ofta ett mer internationellt omfång. Detta innebär att en ledning som inte behandlar problem korrekt löper stor risk att styra sitt företag mot kommersiellt misslyckande. Samtidigt kräver problem idag ett allt snabbare handlande från ledningen så att beslut ska få önskad effekt (Brunsson 1998). Detta innebär att ett företags ledning ofta behöver fatta strategiska beslut innan de har en fullständig bild av situationen och dess möjliga alternativ. Ibland är situationen så allvarlig att ett företags ledning måste fatta ett snabbt beslut, trots ringa kunskap, för att överhuvudtaget ha möjlighet att eliminera eller minska ett problems negativa effekter, eller för att kunna profitera uppkomna möjligheter i sin omgivning. Detta krävs även om chansen för att få ett positivt utfall av ett beslut är liten.

Vidare är strategiska beslut mycket viktiga för en organisation på grund av dess långsiktiga konsekvenser (Harrison och Pelletier 1995). Eftersom de strategiska besluten har stor betydelse, ska dessa vara nära sammanlänkade med varandra för att forma ett sammanhängande mönster som ska förena och styra organisationen. Mönstret ska reflektera den långsiktiga strategin för hela organisationen och syftet är att effektivt matcha, och rikta in företagets kompetens och resurser med hänsyn tagen till möjligheter och hot i omgivningen. Ett framgångsrikt beslut är ett sådant som resulterar i uppfyllelse av det mål som var orsaken till beslutets uppkomst. (ibid.)

## 1.2 Problemdiskussion

Wahlund (1989) menar att ett grundläggande antagande inom ekonomisk teori är att människor handlar rationellt. Detta innebär att människor genom sitt handlande försöker att maximera den egna nyttan och därmed uppnå maximal tillfredsställelse. Ur ett företagsperspektiv innebär detta att företag genom rationellt handlande ska arbeta för att maximera sin vinst. Bruzelius & Skärvad (2004) menar att rationalitet är viktigt för

strategiskt beslutsfattande då detta bestämmer ett företags inre och yttre effektivitet. Med yttre effektivitet avses att de produkter och tjänster som företag tillhandahåller ska skapa högsta möjliga värde för dess intressenter. Den inre effektiviteten handlar om att utnyttja företagets resurser på bästa sätt. (ibid.)

Enligt Edlund, Högberg och Leonardz (1999) är ett rationellt beslut resultatet av en rationell beslutsprocess. Brunsson (1982, 1985, 1998) menar att en rationell beslutsprocess kännetecknas av ett systematiskt och sekventiellt förlopp där ett problem först definieras, varpå det eller de mål som skall uppnås med beslutet, fastställs. Vidare utvecklas, utifrån insamlad information, handlingsalternativ vilka sedan utvärderas. Slutligen tas beslut om det alternativ som genererar högst överensstämmelse med uppsatta mål, vilket sedan implementeras.

Brunsson (1982, 1985) menar dock att organisationer inte har möjlighet att använda sig av rationella beslutsmetoder för att fatta fullständigt rationella beslut. Detta eftersom en fullständig användning av dessa metoder gör beslutsprocessen ineffektiv och tidskrävande. Istället menar Brunsson att företag som vill uppnå handling bör fatta beslut med en hög grad av irrationalitet, vilket underlättar handling. Harrison & Pelletier (1995) menar att strategiska beslut bäst fattas genom att använda en systematisk process för beslutsfattande likt den rationella beslutsprocessen. Däremot menar Harrison & Pelletier till skillnad från Brunsson (1982, 1985) att en systematisk beslutsprocess är viktig för att de strategiska besluten ska bli framgångsrika i den mening att uppsatta mål uppfylls. Harrison & Pelletier menar dock precis som Brunsson att fullständig rationalitet inte kan uppnås på grund av företags begränsningar i framförallt tid, budget och människans förmåga att hantera information och fatta objektiva beslut. Harrison & Pelletiers (1995) modell är därför rationell inom vissa begränsningar. Även Heracleous (1994) instämmer i kritiken mot den rationella beslutsmodellen, och menar att denna endast kan tillämpas vid enkla problem då det finns klara, otvetydiga mål och välkända orsak-verkan samband. Heracleous menar att dagens större, komplexare problem med flera beslutsfattare, i företag verksamma på snabbt föränderliga marknader med stor osäkerhet, gör att den rationella beslutsmodellen svårigen kan tillämpas. Det förefaller därmed finnas en stor samsyn om den rationella beslutsmodellens begränsningar för verkligt beslutsfattande.

Författarna ovan ser den rationella beslutmodellen som en helhet, vilken de anser är svår att applicera vid beslutsfattande. Dessa författare hänvisar dock inte till omfattande empiriska undersökningar, utan bygger mycket av sina teorier på logiska resonemang. Detta öppnar upp för möjligheterna att i en större empirisk studie försöka förklara hur företag verksamma på föränderliga och osäkra marknader med hård internationell konkurrens, utifrån den rationella beslutsmodellen, fattar strategiska beslut. Kan det vara så att företag i stor utsträckning försöker tillämpa den rationella beslutsprocessen trots att det enligt flera forskare inte är effektivt eller helt enkelt inte är möjligt? Eller finns det vissa delar i den rationella beslutsprocessen som tillämpas i större utsträckning än andra, och i så fall, vad kan detta bero på? Detta är legitima frågor som det skulle vara intressant att få besvarade.

Gilmore (1998) menar att företag verkar i en omgivning som karaktäriseras av ständig förändring. Detta marknadsklimat, med krav på snabba förändringar, skapar enligt Thompson (2004) ett större behov av entreprenöriellt agerande än någonsin tidigare. Entreprenöriellt agerande innebär enligt Covin (1991) att företag tar risker, är



innovativa och proaktiva. Det senare innebär att entreprenöriella företag har god framförhållning och försöker förutse vad framtiden kommer att ge. Entreprenöriella företag, menar Covin, skiljer sig mot konservativa företag som undviker risker, är sämre på innovation samt är reaktiva. Batstone & Pheby (1996) går ett steg längre och hävdar att entreprenörer främst är beslutsfattare. Detta eftersom de övriga karaktärsdragen av ett entreprenöriellt företag beror på de beslut som fattas. Enligt Hammond, Keeney & Raiffa (1999) är den klassiska synen på entreprenöriellt beslutsfattande att entreprenörer fattar beslut enligt en modell som är mycket lik den rationella beslutsmodellen, det vill säga det förutsätts att beslutsfattaren genom informationsinhämtning bättre kan kontrollera omvärlden och vad som kommer att hända inom densamma. Cunningham, Gerrard, Schoch & Hong (2002) menar att denna klassiska syn inte är lämplig i dagens entreprenöriella företag. Batstone & Pheby (1996) instämmer i detta och säger att entreprenöriella företag har svårt att fatta rationella beslut. Detta eftersom graden av osäkerhet kring beslutsfattandet inom dessa företag ofta är mycket stor. Detta innebär enligt Batstone & Pheby att även entreprenöriella företag har svårt att fatta beslut enligt traditionella, rationella beslutsteorier. Harrison & Pelletier (1995) menar dock att en systematisk beslutsprocess generellt sett kraftigt underlättar strategiska beslut som leder till uppfyllelse av beslutens målsättningar. Om detta resonemang även ska gälla för entreprenöriella företag måste även dessa företag arbeta efter en systematisk beslutsprocess, vilken förespråkar rationalitet inom givna begränsningar i form av till exempel tid och andra resurser.

Uppfattningen om den rationella beslutsmodellens tillämpning inom entreprenöriella företag förefaller alltså konvergera bland forskarna. Harrison & Pelletiers (1995) något divergerande inställning om företags strategiska beslutsfattande för företag i allmänhet gör att det finns anledning att misstänka att det finns skillnader mellan konservativa och entreprenöriella företags strategiska beslutsfattande. Graham (2002) menar att entreprenöriella företag föredrar arbetssätt vid beslutsfattande som är mer uppgiftsorienterade vilket därmed tyder på att dessa företag anpassar beslutsprocessen efter uppkommen situation. Simon & Thompson (1998) menar dessutom att organisatoriska faktorer påverkar en företagslednings beslutsfattande. Till dessa faktorer hör risktagande, innovationsförmåga och proaktivitet som karaktäriserar entreprenöriella företag, vilket också anför skäl att tro att skillnader i beslutsfattande mellan konservativa och entreprenöriella företag existerar. Detta innebär att det är sannolikt att de olika delarna i den rationella beslutsprocessen tillämpas i olika grad i entreprenöriella företag jämfört med konservativa företag; vissa delar kanske inte tillämpas alls, medan andra tillämpas i större utsträckning.

Simons & Thompson (1998) menar vidare att omgivningsfaktorer, precis som organisatoriska faktorer, påverkar en företagslednings strategiska beslutsfattande. Omgivningsfaktorer är till exempel branschspecifika faktorer som hög priskonkurrens och låg tillväxttakt. En bransch där företagen verkar under sådana förhållanden är den svenska maskinindustribranschen (SNI-kod 29110-29569). Enligt Teknikföretagen (2004) har de två senaste årens höga tillväxt för denna bransch dämpats under senare halvåret av 2004, vilket är en utveckling som spås fortsätta under år 2005. Detta beror på en negativ marknadsutveckling på de västeuropeiska marknaderna samt mattad tillväxt på de senaste årens höga tillväxtmarknader i Asien och Östeuropa. Vidare utsätts företagen i branschen för en allt hårdare internationell konkurrens, samtidigt som företagen påverkas av kraftigt höjda råvarupriser. Detta har enligt Teknikföretagen lett till en ökad priskonkurrens, vilket kommer att pressa företagen i Sverige till

kostnadsrationaliseringar för att inte mista sin konkurrenskraft. Företag i denna bransch som inte genomför förändringar och anpassar sig till de nya förhållandena bör därmed riskera krympande försäljningsvolym och sämre marginaler, vilket i längden kan innebära en negativ lönsamhetsutveckling för företaget.

Teknikföretagen (2004) menar att maskinindustribranschen har några ganska goda år bakom sig. Detta menar Mullins (1996) skapar ett rationellt beteende, då företag i en stark ställning inte vill riskera denna genom att handla irrationellt och ta onödiga risker. Samtidigt kommer framtiden enligt Teknikföretagen (2004) att kräva handling för att företagen ska kunna anpassa sig till omvärldsförändringarna. Detta menar Brunsson (1982, 1985) dock uppnås genom ett irrationellt handlande. Branschen befinner sig därför i ett intressant läge för strategiska beslut, varför det är intressant att studera hur företagens försäljnings- och lönsamhetsutveckling påverkar beslutsfattandet.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att, med utgångspunkt i den rationella beslutsmodellen, förklara det strategiska beslutsfattandet i svenska företag i maskinindustribranschen. Mer specifikt blir syftet att:

- Förklara hur företagen fattar strategiska beslut.
- Förklara hur entreprenöriellt agerande påverkar den strategiska beslutsprocessen.
- Förklara hur företagens aktuella försäljningsutveckling och historiska lönsamhetsutveckling påverkar den strategiska beslutsprocessen.

### **1.4 Rapportens struktur**

Denna rapport är uppdelad i sex kapitel och innehållet i dessa beskrivs kortfattat nedan.

**Kapitel 2** – I detta kapitel beskrivs de metoder som tillämpats i undersökningen mer ingående. Metodproblem diskuteras, samt hur dessa kan ha påverkat undersökningen.

**Kapitel 3** – Detta kapitel behandlar den teoretiska referensramen. Här presenteras teorier om beslutsfattande i allmänhet och strategiska beslut i synnerhet. Tre hypoteser om strategiskt beslutsfattande och dess påverkan av entreprenöriellt agerande och försäljnings- och lönsamhetsutveckling, presenteras också.

**Kapitel 4** – Detta kapitel behandlar resultatet och analysen av det empiriska material som samlats in. Resultaten analyseras och kopplas till den teoretiska referensramen.

**Kapitel 5** – I detta kapitel presenteras de slutsatser som undersökningen resulterat i.

**Kapitel 6** – I detta kapitel förs en avslutande diskussion om de slutsatser som kunnat dras av undersökningen samt om den metod som används. Författarna ger också förslag på fortsatt forskning inom området.

---

## 2. METOD

---

*I detta kapitel beskrivs det vetenskapliga angreppssättet som använts i undersökningen. De problem som uppstått samt hur dessa har behandlat presenteras också. Dessutom förs en diskussion om undersökningens trovärdighet samt hur insamlad data sammanställdes inför analysen.*

---

### 2.1 Forskningsansats

Denna studie har genomförts med deduktiv ansats eftersom befintliga teorier och hypoteser testas genom att samla in data från verkligheten. Enligt Jacobsen (2002) innebär deduktion att forskaren går från teori till empiri. Detta innebär att förväntningar skapas om hur världen ser ut för att sedan samla in empiri för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten.

Denna uppsats har ett analytiskt synsätt. Data har samlats in genom en enkätundersökning som sedan analyserats för att identifiera orsak-verkan samband. De samband som identifierats har möjliggjort att generella slutsatser kunnat dras om svenska företag i maskinindustribranschen med 50 - 249 anställda.

### 2.2 Undersökningsansats

Eftersom i huvudsak numeriska data har samlats in genom en omfattande enkätundersökning av ett större antal svenska företag får denna studie en kvantitativ karaktär. Enligt Denscombe (2000) fokuserar kvantitativa studier på siffror som analysenhet. Kvantitativ forskning strävar till exempel efter att mäta företeelser och händelser och sedan omvandla dessa till siffror som sedan kan analyseras med hjälp av till exempel olika statistiska metoder. Dessutom associeras kvantitativa studier ofta med storskaliga studier.

Fördelarna med kvantitativa studier är enligt Jacobsen (2002) att en stor andel komplex informationen förhållandevis enkelt kan bearbetas med hjälp av datorprogram. En kvantitativ ansats kan dessutom i vissa fall beskriva ett givet förhållande relativt exakt, i synnerhet i fråga om ett fenomen utsträckning och omfång.

### 2.3 Litteraturstudie

För att få ökad förståelse och kunskap om det studerade området genomfördes en litteraturstudie som bestod i att studera böcker och vetenskapliga artiklar. Böckerna erhöles genom att söka i Luleå tekniska universitets biblioteksdata, LUCIA. De sökord som användes var "strategic decision making", "irrational decision", "rational decision", "environmental context", "financial performance", "entrepreneurship", samt kombinationer av ovanstående. Sökordens motsvarighet på svenska användes också. Huvuddelen av de vetenskapliga artiklarna erhöles genom att söka i olika artikeldatabaser som till exempel Emerald och Ebsco. Samma sökord som ovan användes. Finansiell information om företagen som deltog i undersökningen erhöles genom Affärsdata (Affärsdata 2004).

### 2.4 Urvalsförfarande

Studien genomfördes på svenska företag som verkar i maskinindustribranschen med 50 - 249 anställda. Denna bransch valdes eftersom Teknikföretagens konjunkturprognos

för fjärde kvartalet 2004 spår att många företag i denna bransch kommer att utsättas för hårdnad nationell och internationell konkurrens, vilket kommer att medföra stora förändringar för företagen. Utvecklingen kommer att innebära att det strategiska beslutsfattandet ökar i betydelse för företagens fortlevnad (Teknikföretagen 2004). Företagsstorleken valdes efter EU:s definition av medelstora företag, vilken säger att ett medelstort företag har mer än 49 anställda och färre än 250 anställda (EU 2004). Anledningen till den valda företagsstorleken var att författarna var intresserade av att undersöka hur medelstora företag arbetar med strategiskt beslutsfattande.

Företagen valdes ut genom att använda Statistiska Centralbyråns så kallade bransch kod (SNI-koder). I detta fall användes bransch kod 29 som innefattar företag i ovan nämnd bransch. Bransch kod 29 innefattar ett antal mer specifika branscher inom maskinindustrin. Av dessa rörde tre stycken tillverkning av hushållsmaskiner och en bransch rörde tillverkning av vapen och ammunition. Dessa fyra branscher inkluderades inte i urvalet eftersom de ansågs skilja för mycket från övriga branscher med avseende på de frågor som denna uppsats syftar att undersöka. Eftersom hushållsmaskiner riktas främst mot konsumenter är det rimligt att anta att dessa företag skulle besvara frågorna annorlunda än företag som marknadsför produkter till andra företag. Företag som verkar i vapen och ammunitionsbranschen bör verka under andra omständigheter och förhållanden bland annat vad gäller lagar och förordningar som gör en jämförelse med andra företag i maskinindustrin svår.

För att få tillgång till kontaktinformation till företag i vald bransch med 50-249 anställda användes databasen Affärsdata (Affärsdata 2004). Totalt fanns 252 företag i denna urvalsgrupp. Av dessa kunde 13 företag redan på förhand identifieras som företag som ingår i en större koncern. Detta var till exempel företag inom SKF AB, ABB Ltd och Atlas Copco AB. Dessa togs bort eftersom de strategiska besluten som denna undersökning avsåg att belysa rimligen fattas på koncernledningsnivå inom företagen. Dessutom har dessa koncerner betydligt fler än 249 anställda, varför de är ointressanta för denna uppsats. Efter denna eliminering återstod 239 företag. Då det inte var praktiskt möjligt att undersöka samtliga dessa företag gjordes ett så kallat obundet slumpmässigt urval. Sannolikheten är då lika stor för varje enskilt företag att komma med i undersökningen (Klefsjö & Hellmer 1989).

Det är sällan möjligt att genomföra totalundersökningar, det vill säga att studera samtliga individer i en population. Därför görs ofta ett urval genom att ett stickprov ur populationen tas ut för undersökning. Görs detta urval rätt kommer stickprovet att vara en avbild i miniatyr av populationen och detta är en förutsättning för att uttalanden ska kunna göras om hela populationen (Ejlertsson 1996). Urvalsstorleken i denna undersökning beräknades med hjälp av formeln i bilaga 1. Urvalsstorleken blev 148 företag, vilka slumpades fram genom att använda slumpgeneratorn i Microsoft Excel. Urvalet var landsomfattande.

## **2.5 Datainsamlingsmetod**

Datainsamlingen genomfördes genom en enkätundersökning. Enkäten återfinns i bilaga 2. Enkäten distribuerades till företagen i urvalet via ett e-postmeddelande. Innan enkäten skickades ut kontaktades företagen per telefon för att erhålla företagets godkännande om medverkan, samt e-postadressen till den person som enkäten kunde skickas till. Telefonsamtal innan utskick leder normalt till att bortfallet reduceras. (Ejlertsson 1996)

Enkäten besvarades genom att respondenterna angav svaren på en webbsida varefter de erlagda svaren skickades elektroniskt till författarna av denna uppsats. En webbaserad enkät valdes eftersom författarna bedömde att möjligheterna till högre svarsfrekvens var bättre än med ett traditionellt pappersutskick. Detta eftersom en elektronisk enkät torde kunna reducera tidsåtgången för respondenten. Samtidigt kunde kostnaderna för utskicken hållas nere till ett minimum.

Generellt sett är fördelarna med att använda enkäter som datainsamlingsmetod att kostnaden per respondent är låg, ett större urval av respondenter kan göras och undersökningen kan göras inom ett större geografiskt område (Ejlertsson 1996).

Nackdelar med enkätundersökningar som bör beaktas är enligt Ejlertsson (1996) att enkätundersökningar oftast leder till stort bortfall, det vill säga att enkäten inte besvaras. Detta gäller även det interna bortfallet, det vill säga att någon fråga lämnas obesvarad. Ejlertsson menar också att antalet frågor vid enkätundersökningar måste begränsas. Detta beaktades vid utformningen av denna enkät.

## **2.6 Utformning av enkät**

Enkäten bestod av 22 frågor och var uppdelad i fyra huvudområden som täckte allmän företagsinformation, två scenarier för strategiska beslut, samt entreprenörskap och försäljningstillväxt.

De två scenarierna utarbetades av uppsatsens författare och behandlade två typiska situationer som de allra flesta företag torde kunna relatera kring. Scenarier användes för att respondenterna skulle besvara frågorna utifrån samma givna situationer. Den första situationen behandlade problemet att kundpreferenserna förändras vilket kräver strategiskt beslutsfattande. Den andra situationen behandlade problemet med en ny aktör på företagets marknad som erbjuder liknande produkter till mycket konkurrenskraftiga priser. Företagen i undersökningen fick utifrån olika frågor besvara hur de skulle ha agerat i dessa eller liknande situationer. Övriga frågor till enkäten utarbetades också till stor del av uppsatsens författare. Frågorna till delen om entreprenörskap kommer ifrån Wiklund (1998).

Skalan som i användes i enkäten var av så kallad Likert-typ. Detta innebär att skalan består av ett antal påståenden inom samma ämnesområde som respondenten ska instämma i eller ta avstånd från med hjälp av en fem- eller sjugradig skala (Ejlertsson 1996). I denna enkätundersökning valdes dock en tiogradig skala. Detta för att möjliggöra en större spridning i svarsfördelningen, vilket kan öka tillförlitligheten i de analysmetoder som valts. Se kapitel 2.9.4 om Regressionsanalys nedan.

## **2.7 Bortfall**

För att minimera bortfallet i denna undersökning kontaktades företagen först per telefon och tillfrågades om de ville delta i undersökningen. Detta kan enligt Ejlertsson (1996) leda till högre svarsfrekvens. I vissa fall var inte personen som efterfrågades anträffbar, utan e-postadress erhöles då från personalen i telefonväxeln. I de allra flesta fall togs dock kontakt med ansvarig person direkt per telefon, vilket innebär att nästan alla företag som erhöles enkäten på förhand hade givit sitt medgivande till att enkäten skickades ut. Företag som accepterat att medverka i undersökningen, men som inte svarat inom en vecka, påmindes om enkäten genom ett e-postmeddelande. Svar som inkom senare än en vecka efter påminnelsen var av tidsmässiga skäl tvungna att lämnas

utan avseende. Enligt Ejlertsson (1996) är det tämligen optimalt med två påminnelser. Detta eftersom god effekt erhålls även efter andra påminnelsen. Dock har tidsmässiga ramar föranlett att endast en påminnelse skickats ut i detta fall.

I denna undersökning kontaktades totalt 148 företag, varav enkäten kunde skickas ut till 132 företag. Bortfallet här var alltså 16 företag som antingen tackade nej till att delta eller där den tilltänkta respondenten inte kunde nås. Bortfallet var alltså 11 % innan enkäterna skickades ut. Svarsfrekvensen i undersökningen var totalt 39 %. Bortfallet för hela undersökningen ges nedan i tabell 2:1.

Tabell 2:1. Bortfallet i undersökningen

	n	Andel (%)
Besvarande företag med 50-249 anställda	57	39%
Besvarande företag med färre än 50 anställda	1	1%
Besvarande företag med fler än 249 anställda	4	3%
Ej besvarande företag	69	47%
Företag som tackade nej på förhand eller ej kunde nås	16	11%
<b>Summa</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

Svaren ifrån de företag som besvarade enkäten, men som hade färre än 50 eller fler än 249 anställda togs inte heller med i undersökningen då detta strider mot undersökningens syfte.

För att undersöka ifall de företag som inte besvarat enkäten skiljde sig med avseende på antal anställda genomfördes en bortfallsanalys. Denna återfinns i bilaga 3.

## 2.8 Operationalisering av insamlad data

Insamlad data har analyserats med hjälp av statistikprogrammet MiniTab 14.0. För att förenkla analysprocessen har en del av enkätfrågorna reducerats till ett mindre antal variabler med hjälp av faktoranalys. Faktoranalys är en metod som ofta används för skapa nya variabler som summerar all information som kan finnas i de ursprungliga variablerna. (Johnson 1998) För utförligare beskrivning av faktoranalys hänvisas till kapitel 2.9, Analysmetoder.

Frågor som förklarar ungefär samma del av den rationella beslutsprocessen, till exempel analys av handlingsalternativs konsekvenser, kopplades samman till en eller flera nya variabler. Till exempel sammankopplades frågorna som rör analys av handlingsalternativs positiva och negativa konsekvenser till en ny variabel. Frågorna relaterade till entreprenörskap sammankopplades till tre nya variabler.

De nya variablerna som blir föremål för undersökning sammanfattas i tabell 2:2 nedan. Variablerna motsvarar varje del av den rationella beslutsprocessen samt två variabler som mäter lönsamhetsutveckling och försäljningsutveckling. En fullständig beskrivning av operationaliseringen med motiveringar till sammanslagningen av enkätfrågor till nya variabler ges i bilaga 4.

Tabell 2:2. Nya variabler reducerade utifrån insamlad data

Del av insamlad data	Fråga	Variabel
Definiera problem, fastställ mål	7 & 8	Probleminsikt och målsättning
Framtagning av handlingsalternativ	9	Utveckling av handlingsalternativ
Analys av varje alternativs positiva och negativa konsekvenser	10.a & 10.b	Analys av handlingsalternativ
Företagskultur och subjektiv bedömning	13 & 14	Subjektivitet
Informationsinsamling vid utveckling och analys av handlingsalternativ	11 & 12 - Marknadsundersökning	Marknadsundersökningar
	11 - Konkurrentanalys & Omvärldsanalys	Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ
	12 - Konkurrentanalys & Omvärldsanalys	Omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativ
Entreprenörskap	15.1 & 2	Innovation
	16.2 & 3	Proaktivitet
	17, 18 & 19	Risk
Lönsamhets- och försäljningsutveckling	21 & 22	Aktuell försäljningsutveckling
	Räntabilitet på totalt kapital & vinstmarginal	Lönsamhetsutveckling

## 2.9 Analyismetoder

Som nämnts ovan reducerades först antalet variabler genom att en faktoranalys utfördes. Nedan följer en ingående beskrivning av de överväganden som gjorts vid utförandet av faktoranalysen samt en beskrivning av de övriga analyismetoder som valts.

### 2.9.1 Faktoranalys

Faktoranalys en metod som ofta används för skapa nya variabler som summerar all information som kan finnas i de ursprungliga variablerna. Målen med faktoranalys sammanfattas i nedanstående fem punkter. (Johnson 1998)

- Att avgöra om det finns ett mindre antal av icke-korrelerade, underliggande variabler som kan förklara sambanden mellan ursprungsvariablerna.
- Att avgöra antalet underliggande variabler.
- Att tolka de nya variablerna.
- Att utvärdera datamaterialet för de nya variablerna.
- Att använda de nya variablerna i efterföljande analyser.

Det finns dock nackdelar med faktoranalys som bör beaktas. Faktoranalys involverar inslag av subjektiva bedömningar bland annat vad gäller hur många underliggande variabler som kan identifieras och hur dessa kan tolkas. Detta gör att metoden ibland kritiserar. (Johnsson 1998) I denna uppsats har så objektiva bedömningsverktyg använts så långt detta varit möjligt. Befintlig teori inom området för de variabler som analyserats har också varit till stöd då subjektiva bedömningar varit nödvändiga.

#### Val av antal faktorer

För att bestämma antalet underliggande variabler (eller faktorer) som kan förklara en större mängd variabler användes regeln för egenvärdenas storlek. Detta är enligt

Johnson (1998) en lämplig metod för att skapa en initial uppfattning om hur många faktorer som kan sammanfatta variablerna. De faktorer som har ett egenvärde mindre än ett kan elimineras eftersom dessa sannolikt inte förklarar något väsentligt i datamaterialet, utan endast brus. När antalet faktorer bestämts genomfördes faktoranalysen med detta antal faktorer. En subjektiv bedömning av resultatet från analysen fastslog att antalet faktorer föreföll rimligt. Detta ledde till att regeln om egenvärden mindre än ett i vissa fall frångicks då egenvärdena låg mycket nära ett, beroende på det resultat som erhöles av faktoranalysen.

#### ***Val av rotationsmetod***

Johnson (1998) menar att nya faktorer som har härletts ur de ursprungliga variablerna inte alltid är lätta att tolka. Därför ska inte faktorerna tolkas innan en rotation av faktorerna har utförts. Detta innebär att de variabler som tillsammans utgör en ny faktor framgår tydligare och därmed blir lättare att urskilja och tolka. Den rotationsmetod som använts i denna uppsats är Varimax-rotationen. Denna metod rekommenderas av Johnson eftersom resultatet av denna metod i regel blir lättare att tolka än resultat från andra rotationsmetoder.

#### ***Val av metod för att fastställa faktorpoäng***

När antalet variabler reducerats till ett mindre antal variabler måste dessa förses med ett numeriskt värde baserat på värdena på de ursprungliga variablerna. Detta eftersom de nya variablerna ska kunna användas i framtida analyser. Detta kan göras med flera olika metoder. (Johnson 1998) Den metod som har används här är av så kallad *ad hoc* typ. Fördelarna med denna metod är enligt Johnson att den är lätt att förklara, samt att det framgår klart hur resultatet ska tolkas. För att beräkna värdet på den nya variabeln för varje observation i undersökningen togs ett medelvärde för de variabler som ingick i respektive faktor. Detta innebär att de variabler som tillsammans kan förklaras av en ny faktor vardera ges en vikt lika med ett. Samtliga övriga variabler ges en vikt lika med noll. Summan av dessa delas därefter med antalet variabler som tillsammans förklarar den nya faktorn och kvoten blir därmed värdet på den nya faktorn för respektive observation.

### **2.9.2 Lönsamhetsmått**

För att mäta lönsamhetsutvecklingen i de undersökta företagen användes relationstalen räntabilitet på totalt kapital och vinstmarginal. Detta eftersom författarna till denna uppsats vill mena att dessa mått väl avspeglar företags lönsamhetsutveckling. För att kunna avgöra trenden på dessa relationstal över de senaste åren bildades ett viktat medelvärde för de senaste fyra åren. De vikter som tilldelades var 0,5 för år ett, 0,3 för år två samt 0,1 för år tre respektive år fyra. Dessa viktade medelvärden användes sedan för fortsatta analyser.

### **2.9.3 Hypotestester**

För att förklara hur företagen i undersökningen generellt fattar strategiska beslut användes hypotestester. Nollhypotesen som valdes var att väntevärdet för respektive del av den rationella beslutsprocessen var lika med sju. För de variabler som hade ett medelvärde under sju sattes mothypotesen upp att väntevärdet för dessa variabler var mindre än sju. I de fall där variablerna hade ett medelvärde som var större än sju sattes mothypotesen upp att väntevärdet var större än sju. Då nollhypotesen kunde förkastas i de förstnämnda fallet kunde det således konstateras att företagen i dessa fall inte strävar efter ett rationellt handlande, utan att dessa moment av beslutsprocessen hanteras med



en ganska hög grad av irrationalitet. Då nollhypotesen kunde förkastas i det senare nämnda fallet kunde konstateras att dessa moment i den rationella beslutsprocessen karaktäriseras av en hög grad av rationalitet.

Väntevärdet som hypotestesterna baserades på valdes till sju eftersom ett lägre väntevärde enligt författarnas mening skulle innebära en väldigt hög grad av irrationalitet i beslutsprocessen. Ett högre väntevärde (till exempel nio) ger inte en rättvisande bild om företaget strävar mot rationalitet eller ej. En del i beslutsprocessen som har ett väntevärde som är signifikant mindre än nio, kan ha ett väntevärde som är till exempel två eller så högt som åtta. Detta innebär att det inte går att avgöra om företagen i sitt agerande i beslutsprocessen strävar mot irrationalitet eller rationalitet. Författarnas bedömning var därför att ett väntevärde på sju ger det mest rättvisande uppfattningen om företagens strävan mot rationalitet eller irrationalitet i den strategiska beslutsprocessen.

#### **2.9.4 Regressionsanalys**

För att analysera huruvida samband existerar mellan variablerna för entreprenörskap och strategiskt beslutsfattande, respektive försäljnings- och lönsamhetsutveckling och strategiskt beslutsfattande, användes multipel regressionsanalys. Detta är en metod som kan användas när linjära samband söks mellan flera oberoende variabler och en beroende variabel. För att denna metod ska fungera tillfredsställande måste enligt Everitt & Dunn (1991) vissa antaganden vara uppfyllda. De antaganden som nämns och som bedöms som viktigast är att varje oberoende variabel har samma varians samt att de oberoende variablerna inte är korrelerade med varandra. Dessutom ökar möjligheterna för tillförlitliga resultat om de oberoende variablerna och den beroende variabeln är normalfördelade.

Analysen inleddes med att normalfördelningsantagandet kontrollerades för samtliga variabler. Några av dessa uppvisade tecken på att normalfördelningsantagandet inte var uppfyllt. Författarna av denna uppsats beslutade dock att gå vidare med analysen eftersom tillförlitligheten i resultatet kan kontrolleras efter att analysen är genomförd. Eftersom regressionsanalyserna genomfördes på variabler som tagits fram med faktoranalys, fanns ingen, eller svag korrelation mellan de oberoende variablerna. Detta modellantagande var därför uppfyllt. De ingående oberoende variablerna uppvisade i de flesta fall ingen större skillnad i varians. Eftersom det inte fanns några allvarliga brister i modellantagandena kunde multipel regressionsanalys därför appliceras på datamaterialet i denna undersökning.

Efter utförda regressionsanalyser genomfördes en analys av residualerna, det vill säga skillnaden mellan det värde regressionsmodellen skattar och en observations verkliga värde. Detta för att verifiera att den framtagna modellen var tillförlitlig. I samtliga modeller anslöt de standardiserade residualerna väl till en normalfördelningslinje, varför någon transformation av datamaterialet inte bedömdes nödvändig. Att vissa av de ingående variablerna inte var normalfördelade hade alltså ingen negativ effekt på regressionsmodellerna. De standardiserade residualerna för varje observation studerades också. För att öka regressionsmodellernas validitet eliminerades de observationer som bedömdes vara uteliggare och som därmed kunde påverka regressionsmodellernas tillförlitlighet negativt. Den beslutsregel som användes var att observationer med standardiserade residualer som till beloppet översteg två eliminerades. Det ska dock nämnas att det är vanskligt att eliminera ovanliga observationer i ett datamaterial där det

inte går att fastställa orsaken till det onormala mätvärdet. Det finns då alltid en risk att mätvärden som elimineras faktiskt är korrekt angivna eller mätta och därmed ska vara med i modellen. På grund av de markanta förbättringar i förklaringsgrad för regressionsmodellerna när misstänkta uteliggare eliminerades vill dock författarna av denna uppsats hävda att gjorda elimineringar varit korrekta och rimliga.

När regressionsanalyserna skulle utföras på lönsamhetsutvecklingen uppstod helt väntat problem med kraftigt divergerande varians mellan de oberoende variablerna. Detta föranledde att samtliga variabler standardiserades. Detta innebär att mätvärdena för varje observation räknas om med hänsyn tagen till varje variabls respektive medelvärde och standardavvikelse. Regressionsanalyserna med lönsamhetsutveckling som en av de oberoende variablerna genomfördes därefter på de standardiserade värdena.

Genomgående analyseras resultaten från regressionsanalyserna med avseende på den justerade förklaringsgraden ( $R^2_{\text{just}}$ ) och inte på förklaringsgraden ( $R^2$ ). Detta eftersom den justerade förklaringsgraden ger en mer rättvisande bild av hur mycket de oberoende variablerna förklarar av den beroende variabeln. Den justerade förklaringsgraden tar hänsyn till hur många oberoende variabler som tas med i modellen.

## **2.10 Metodproblem**

### **2.10.1 Validitet och Reliabilitet**

En undersökningens validitet definieras av Eriksson & Wiedersheim-Paul (1987) som dess förmåga att mäta det som undersökningen avser att mäta. Enkätfrågor med hög validitet skall ha inget eller litet systematiskt fel (Ejlertsson 1996).

I denna undersökning studerades frågorna till enkäten ordentligt innan de skickades ut till företagen. Detta anser Ejlertsson (1996) är viktigt ur ett validitetsperspektiv. Frågorna har granskats av författarna ingående för att i möjligaste mån säkerställa att frågorna ställts korrekt och mätt det som undersökningen avsåg att mäta. Dessutom har uppsatsens handledare granskat enkäten. Företagsledarna Ove Strand och Hans Thurn har också lämnat synpunkter på enkätens utformning. Därigenom erhöles synpunkter från utomstående parter som inte deltar i undersökningen.

En undersökning har hög reliabilitet om upprepade mätningar ger samma resultat och det slumpmässiga felet är litet. Reliabiliteten kan hållas hög om frågorna granskas kritiskt och ställs så att de inte misstolkas av respondenterna (Ejlertsson 1996).

Enkäten besvarades fullständigt av 39 % av de tillfrågade företagen. Ur ett reliabilitetsperspektiv är det viktigt att personer med rätt kunskap besvarar enkäten; annars är risken stor att divergerande resultat erhålls vid framtida undersökningar. Nedanstående tabell 2:3 redogör för de olika befattningar inom företagen som respondenterna hade.

Tabell 2:3. Respondenternas befattningar inom de besvarande företagen

Befattning	n	Andel (%)
VD	41	72%
Ekonomichef	6	11%
Marknadschef	4	7%
Administrativ Chef	2	4%
Business Controller	2	4%
Delägare	1	2%
Vice VD	1	2%
<b>Summa</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Som kan utläsas i tabell 2:3 ovan har en övervägande majoritet av enkäterna besvarats av företagets VD. De övriga respondenterna innehar samtliga högt uppsatta positioner inom företagen, varför det är rimligt att anta att samtliga respondenter har besittit tillräckligt med kunskap om det egna företagets strategiska beslutsprocess för att kunna besvara enkäten på ett tillförlitligt sätt.

### 2.10.2 Urvalsproblem

I denna undersökning användes Affärsdata som källa för att få fram undersökningens population och därmed urval. Förändringar sker ständigt inom företag och dessa registreras inte alltid omgående i databasen. Detta innebär att vissa företag i denna undersökningens urval inte stämde med syftet med uppsatsen. Till exempel var vissa företag i undersökningen större eller mindre, med avseende på antalet anställda, än de krav som är uppsatta i syftet med denna uppsats. Detta innebär att vissa svar fick ignoreras, men på grund av den goda svarsfrekvensen utgjorde inte detta något större problem.

Vissa av företagen i urvalet tillhörde större koncerner med betydligt fler än 249 anställda. Dessa eliminerades i stor utsträckning innan undersökningen påbörjades, men ett fåtal fanns kvar i urvalet. Detta kan ha inneburit att ett fåtal företag inte kunnat besvara enkäten tillförlitligt, då de strategiska besluten möjligen fattas på koncernnivå. Denna risk har dock bedömts som liten, varför de företag i större koncerner som besvarat enkäten har inkluderats i undersökningen om antalet anställda för den enskilda företagsenheten haft färre än 250 anställda.

### 2.10.3 Företagens finansiella prestation

I denna undersökning har finansiell information från räkenskapsåren 2000 - 2003 använts. Eftersom företagen i undersökningen besvarat frågorna utifrån företagets nuvarande situation med avseende på strategiska beslut och entreprenörskap innebär detta ett problem med en tidsfaktor som till viss del kommer att inverka på undersökningens resultat. Företagens lönsamhetsutvecklings inverkan på hur de strategiska besluten fattas kommer att påverkas av denna tidsfaktor. Analysen av sambanden mellan den lönsamhetsutveckling och strategiskt beslutsfattande bygger alltså på antagandet att dagens strategiska beslutsfattande är påverkade av den finansiella prestationen från åren 2000 - 2003. Detta är förmodligen inte fallet inom undersökningens samtliga företag. Detta problem har dock inte kringgåts, då Affärsdata saknar senare information om finansiella nyckeltal än för räkenskapsåret 2003, vilket till stor del beror på att de flesta företag ännu inte gjort bokslut för år 2004.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen. De teoretiska begrepp som är centrala för denna uppsats kommer att beskrivas grundligt för att utgöra en god bas för den fortsatta empiriska undersökningen.*

---

#### 3.1 Strategiska beslut

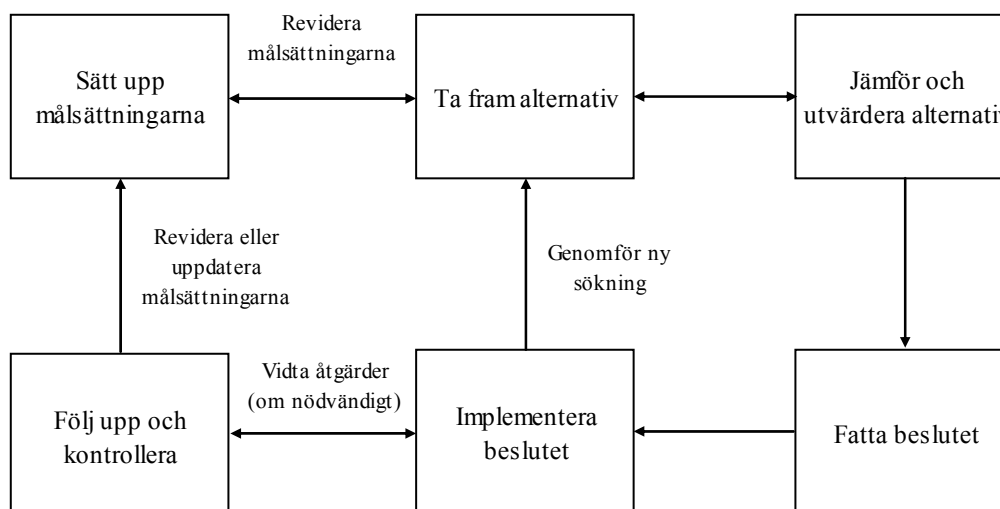
Beslutsfattande är enligt Harrison (1996) den mest frekventa förekommande aktiviteten som personer i chefsposition ägnar sig åt. Detta gäller för chefer inom alla nivåer i en organisation och inom alla typer av organisationer. Harrison & Pelletier (1995) menar att strategiska beslut är särskilt viktiga för en organisations långsiktiga välmående. Det är dessa beslut som slår an tonen för beslutsfattande för varje individ inom en organisation; om de strategiska besluten i toppen av en organisation är ineffektiva, kommer även beslut fattade på en lägre nivå att uppvisa bristande effektivitet.

Harrison & Pelletier (2000) menar att ett strategiskt beslut syftar till att effektivt matcha en organisations förmågor och resurser med möjligheter och hot i dess omgivning. Detta innebär att företagsledningarna i företag som verkar i en bransch som genomgår stora förändringar, det vill säga där nya möjligheter och nya hot frekvent uppkommer, har ett behov av att fatta strategiska beslut för att anpassa sin verksamhet efter de förändringar som sker. Detta för att inte riskera sin konkurrenskraft. De olika strategiska beslut som fattas i en organisation är nära sammanlänkade med varandra och reflekterar den långsiktiga strategin för hela organisationen. Ett framgångsrikt beslut är ett sådant som resulterar i uppfyllelse av det mål som var orsaken till beslutets uppkomst, inom de restriktioner som företaget behövde beakta vid genomförandet. Dessa restriktioner kan enligt Harrison och Pelletier (2000) vara tids- och kostnadsbegränsningar, teknologiska begränsningar, men också mänskliga, kognitiva begränsningar.

Harrison & Pelletier (1995) menar att det allmänna synsättet för strategiska beslut som leder till hög måluppfyllelse, är baserad på en processmodell för beslutsfattande. Harrison & Pelletier menar att om en process saknas helt, eller om det finns en underutvecklad process för strategiska beslut kommer endast tillfälligheter avgöra om beslutet blir framgångsrikt. Även om ett processorienterat angreppssätt på intet sätt garanterar framgångsrika beslut, ökar likväl sannolikheten för framgångsrika beslut med ett processorienterat synsätt. En modell för strategiskt beslutsfattande som Harrison (1996) förespråkar beskrivs i figur 3:1 på efterföljande sida.

Processen inleds med att målsättningar sätts upp och processen kulminerar när de uppsatta målen uppnås. Under processens gång kan det vara nödvändigt att revidera målsättningarna vilket leder till att nya cykler inleds i processen. I den efterföljande fasen ska beslutsfattaren läsa av den externa och interna omgivningen för att finna relevanta alternativ som har potential att uppfylla de uppsatta målsättningarna. I den tredje fasen vägs de olika alternativen mot varandra givet den information som finns tillgänglig. Här ligger en begränsning som kommer av beslutsfattarens subjektiva preferenser för något specifikt alternativ. I den fjärde fasen fattas ett beslut baserat på utvärderingen av alternativen. Denna fas följs av implementeringen då beslutet omvandlas från en teoretisk till en praktisk produkt. Slutligen görs en uppföljning av det fattade beslutet för att säkerställa att utfallet lever upp till de på förhand uppsatta

målsättningarna. Under processens gång finns dock starka kopplingar mellan de olika faserna i beslutsprocessen (Harrison & Pelletier 1995, Harrison 1996).



Figur 3:1. Beslutsprocess för strategiskt beslutsfattande enligt Harrison (1996).

Harrison & Pelletier (1995) menar att denna processmodell för strategiskt beslutsfattande tar hänsyn till alla steg som behövs i en beslutsprocess, men samtidigt tas också hänsyn till beteendemässiga aspekter samt omgivningsfaktorer som begränsar beslutsfattarens förmåga att fatta rationella beslut. Detta innebär enligt Harrison & Pelletier samt Harrison (1996) att en formell beslutsprocess av typen som behandlats ovan är viktigt för att strategiska beslut ska få ett framgångsrikt utfall. Företag i en bransch som i stor grad är i behov av framgångsrika strategiska beslut är företag i den svenska maskinindustribranschen. Detta eftersom Teknikföretagen (2004) spår en tuffare framtid för svenska företag i denna bransch. Utvecklingen i branschen går enligt Teknikföretagen mot en hårdnad konkurrens med priskonkurrens och risk för minskade marginaler som följd, vilket gör att företagen i branschen har stort behov av kostnadsrationaliseringar för att bibehålla sin konkurrenskraft. Teknikföretagen menar att vissa företag i branschen redan har börjat vidta förändringar för att nå den nya krävda kostnadseffektiviteten, men spår att utvecklingen kommer att fortsätta under kommande år med fler företag som genomför förändringar i kostnadsrationaliseringssyfte. Oavsett vad för förändring företagen väljer att genomföra kommer många företag, om denna spådda utveckling realiseras, tvingas genomgå förändringar av någon sort för att inte riskera försämrade konkurrenskraft och slutligen försämrade lönsamhet. Dessa förändringar kommer att föregås av strategiska beslut.

### 3.2 Beslutsteori

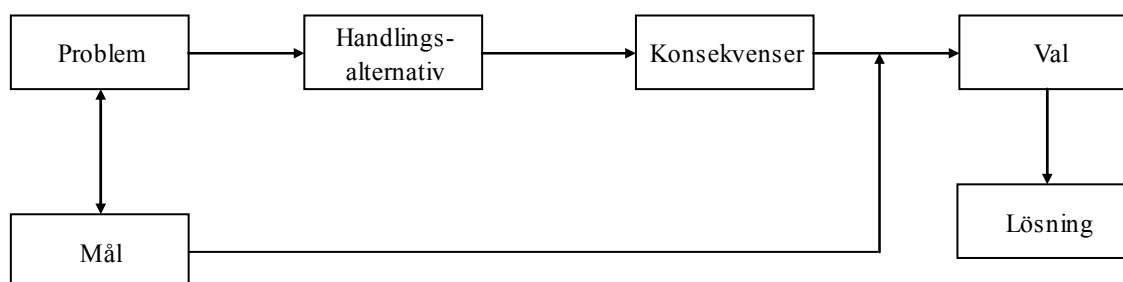
Att fatta beslut om förändringar är ofta svårt. Det saknas ofta explicita syften med förändringarna samt grunder för att prioritera olika handlingsalternativ. Konsekvensbedömningar är dessutom svåra att genomföra. (Goldkuhl & Röstlinger 1988)

Brunsson (1998) menar att beslutsfattande kan beskrivas som problemlösning där problemet består i att det finns flera olika framtida handlingsalternativ. Eftersom problemen berör framtida händelser uppstår lätt osäkerhet. Det kan vara osäkerhet med att föreställa sig alla olika relevanta handlingsalternativ, osäkerhet vad gäller

konsekvenser av olika handlingar eller osäkerhet i beslutsfattarens preferenser. Denna osäkerhet gör att det blir svårt att tillämpa normativa beslutsmodeller. Dessa modeller bygger enligt Edlund et al (1999) på ideala föreställningar om hur beslut bör fattas för att bästa möjliga resultat ska uppnås.

### 3.2.1 Normativ beslutsteori

Enligt Brunsson (1982) har forskning kring beslutsfattande mest kretsat kring den normativa teorin, vilken beskriver hur beslut bör fattas. Denna forskning sätter kriterierna för vad som kan betecknas som rationella beslut. Mycket möda har lagts ner för att beskriva hur de bästa besluten ska fattas, givet ett specifikt problem, specifika alternativ och specifik information. Edlund et al (1999) menar att de normativa beslutsmodellerna är av teoretisk karaktär då modellerna bygger på orealistiska antaganden. En av de normativa modellerna är den rationella beslutsmodellen, se figur 3:2 nedan. I denna görs antagandet att beslutsprocessen har ett systematiskt och sekventiellt förlopp. Att fatta beslut blir en rationell tankeprocess där tillgänglig information behandlas logiskt med hjälp av givna beslutsregler. Detta kan dock svårigen appliceras i verkligheten. Detta eftersom varje steg i den rationella beslutsprocessen är förenade med stora problem. Brunsson (1982, 1985) skriver också att det finns en mängd undersökningar som pekar på att många beslut är irrationella med normativa mått mätt. Edlund et al (1999) menar att normativa beslutsmodeller ger en dålig bild av hur beslutsfattande verkligen går till.



Figur 3:2. Den rationella beslutsprocessen enligt Edlund, Högberg och Leonardz (1999) och Bruzelius & Skärvad (2004)

### 3.2.2 Deskriptiv beslutsteori

De deskriptiva beslutsmodellerna syftar enligt Edlund et al (1999) till att beskriva hur beslutsfattande faktiskt går till. Hänsyn tas till de komplikationer som uppkommer under beslutsprocessen och hur dessa hanteras. Istället för att ha högsta möjliga måluppfyllelse som mål, antar beslutsfattaren en mer realistisk hållning och använder istället uttryck som "acceptabla" nivåer för måluppfyllelsen. Anledningen till detta är främst människans begränsande förmåga att hantera information samt de kostnader som i form av tid och resurser som är förknippade med att samla in information och definiera mål. När ett handlingsalternativ uppkommer som anses ge godtagbara konsekvenser, fattas beslut om detta. Detta är ett rationellt sätt att hantera alla praktiska problem som uppkommer under beslutsprocessen.

### 3.3 Rationella och irrationella beslut

Enligt Brunsson (1998) är en rationell beslutsprocess en process där beslutsfattarna känner till och utgår från sina egna preferenser, där de kan väga dessa preferenser mot varandra, där de verkligen undersöker alla relevanta handlingsalternativ och konsekvenser och jämför konsekvenser och preferenser, för att sedan låta jämförelsen

avgöra valet. Brunsson (1982, 1985, 1998) menar att studier dock visar att de flesta beslutsprocesser uppvisar klart irrationella drag. Beslutsfattarna vet ofta inte vad de vill, undersöker få alternativ och dess konsekvenser, samt har svårt att jämföra preferenser och konsekvenser.

Brunsson (1982) menar att anledningarna till att irrationella beslut fattas delvis kan förklaras av tre faktorer. Den första är att alla människor helt enkelt inte besitter tillräcklig intelligens för att kunna inhämta och tolka den information som krävs för att kunna fatta ett rationellt beslut. Den andra förklaringen bygger på psykologiska faktorer som påverkar alla människor och som gör att handlandet blir irrationellt. Detta innebär att även experter handlar irrationellt. Den tredje förklaringen bygger på de praktiska restriktioner som finns vid beslutsfattande, till exempel på grund av inkomplett information eller för mycket information. Brunsson menar att dessa faktorer inte kan ge en fullständig förklaring till irrationellt beslutsfattande utan andra förklaringar behövs. Brunsson efterlyser ett synsätt som är mer inriktat på själva handlingen som ska följa av ett beslut snarare än beslutet självt. Detta då beslutsperspektivet misslyckas med att visa att ett beslut endast är ett steg mot handling och att beslut inte automatiskt leder till handling. Eftersom beslutsprocesser syftar till att skapa handling ska inte beslutsprocessen enbart utformas för att uppfylla krav på rationalitet, utan anpassas efter omständigheterna som råder kring det beslut som behöver fattas. Rationellitet är därför enligt Brunsson inte alltid en god bas för lämpliga och välgrundade beslut.

Brunsson (1982, 1985) menar att för att beslut ska initiera handling bör beslutsprocessen utformas så att motivation, förväntningar och bindningar blir starka; det vill säga osäkerheten om vilket alternativ som är bäst, osäkerhet om vilket alternativ som kommer att genomföras samt osäkerhet om vilket alternativ som beslutsfattaren bundit sig för bör vara liten. Detta menar Brunsson bäst uppnås genom en beslutsprocess som är systematiskt irrationell. En stor osäkerhet kan skapas om många olika handlingsalternativ ska hanteras i beslutsprocessen. Därför är det bra att på ett tidigt stadium eliminera flera alternativ; förslagsvis de alternativ som är så pass bra att de kommer att utgöra starka konkurrenter till huvudalternativet. Ska osäkerhet undvikas är det lämpligt att samla in positiva konsekvenser för det alternativ som planerar att genomföras, samt negativa konsekvenser av de alternativ som inte ska komma ifråga. Brunsson menar att denna form av irrationalitet är försök från beslutsfattarnas sida att åstadkomma handling så att besluten kan komma till stånd och beslutet implementeras. Motståndare till olika handlingar försöker däremot föra in mer rationalitet i beslutsprocessen för att synliggöra de alternativ som står till buds. Rationalitet är inriktat på val istället för handling då rationalitet fjärrar beslutsfattarna från handlingarna. Irrationalitet kan alltså ses som ett försök att underlätta handling. Brunsson menar att effektiva beslut bryter mot praktiskt taget alla regler för rationellt beslutsfattande.

Eftersom Brunsson (1982, 1985) menar att handling underlättas av ett irrationellt beslutsfattande är det rimligt att anta att företag i den svenska maskinindustribranschen, som enligt Teknikföretagens (2004) spås försämrade konkurrenskraft om inte förändringar genomförs, vilket slutligen kan riskera företagets lönsamhet, fattar irrationella beslut ur den rationella beslutsmodellens perspektiv. Detta eftersom deras situation kräver just handling; i vissa fall genom stora strukturförändringar. Men samtidigt har den svenska företagets marknadssituation varit god de senaste åren (situationen hotas dock nu enligt prognosen av konkurrenter främst från

lågkostnadsländer), vilket innebär att de svenska företagen har starka incitament att handla på sådant sätt där deras nuvarande situation inte hotas. Därför kan det argumenteras för att företagen i stor utsträckningen istället kommer att följa den rationella beslutsmodellen. Detta eftersom Mullins (1996) menar att företag i en god situation inte vill riskera denna och därför, istället för att prioritera handling, väljer en mer rationell beslutsprocess för att kunna minimera möjliga risker med slutligt valt alternativ. Författarna till denna uppsats anser dock att argumenten är starkare för att företagen prioriterar en beslutsprocess som främjar handling före en beslutsprocess som minskar risken för att fatta fel beslut. Därför formuleras uppsatsens första hypotes enligt följande:

*H<sub>1</sub>: Företag i maskinindustribranschen fattar strategiska beslut utan att rationellt tillämpa samtliga delar i den rationella beslutsmodellen.*

### **3.4 Beslutsprocessen i entreprenöriella företag**

Harrison & Pelletier (1995) menar att strategiska beslut bör föregås av en systematisk beslutsprocess för att beslutet ska uppnå hög måluppfyllelse. Detta stämmer med den klassiska synen på entreprenöriellt beslutsfattande som enligt Hammond, Keeney & Raiffa (1999) karaktäriseras av en modell som är mycket lik den rationella beslutsmodellen. Carson (1993) hävdar dock att en systematisk beslutsprocess inte kan beskriva beslutsprocessen i entreprenöriella företag. Carson menar att entreprenöriella företag fattar strategiska beslut mer informellt, har en högre grad av kreativitet, samt mer opportunistiskt än konservativa företag, vilket delvis förklaras av entreprenöriella företags riskbenägna, innovativa och proaktiva egenskaper. Konservativa företag menar Carson arbetar mer disciplinerat och strukturerat i sin beslutsprocess.

Cunningham et al (2002) menar att den klassiska synen på rationellt beslutsfattande inte är lämplig i dagens entreprenöriella företag och förespråkar därför en beslutsmodell som inte försöker göra omvärlden mindre osäker, mer förutsägbar eller mer kontrollerad, utan istället fokuserar på att entreprenöriella företag ska lära sig att leva med, och inom, de förändringar som pågår. Till detta menar Cunningham et al att den rationella beslutsmodellen inte är behjälplig. Batstone & Pheby (1996) menar dessutom att entreprenöriella företag har svårt att fatta rationella beslut eftersom graden av osäkerhet kring beslutsfattandet inom dessa företag ofta är stor.

En hög grad av osäkerhet bör innebära att en mer omfattande beslutsprocess krävs för att den ska kunna klassificeras som rationell. Detta beror på att fler faktorer behöver beaktas vid beslutsfattandet och därmed gör beslutsprocessen mer resurs- och tidskrävande. Brunsson (1982, 1985) samt Edlund et al (1999) påstår till exempel att den rationella beslutsprocessen generellt sett är svårtillämplig, vilket medför att beslut som fattas med stor osäkerhet rimligen är ännu svårare att fatta rationellt. Detta bör innebära att företag som verkar under en hög grad av osäkerhet, vilket entreprenöriella företag enligt Batstone & Pheby (1996) alltså gör, fattar strategiska beslut med en hög grad av irrationalitet.

Som nämnts tidigare karaktäriseras entreprenöriella företag enligt Covin (1991) av hög grad av innovationsbenägenhet, högt risktagande och proaktivitet. Företag som är starkt innovativa lanserar ofta många nya produkter och vidareutvecklingar av gamla produkter, vilket kräver att strategiska beslut resulterar i handling. Brunsson (1982, 1985) hävdar att rationalitet hämmar handling och att irrationalitet i beslutsprocessen är



att föredra när handling snabbt måste åstadkommas. Vidare har entreprenöriella företag enligt Carson (1993) en mer instinktiv förståelse för den eller de marknader företaget är verksamt på. Detta underlättar rimligen entreprenöriella företags strategiska beslutsprocess, då en mindre mängd information behöver samlas in och analyseras för att fatta ett beslut. Detta bör innebära att beslutsprocessen i hög grad kan vara irrationell utan att besluten för den skull blir ogrundade.

Ovanstående resonemang leder till att uppsatsens andra hypotes kan formuleras:

*H<sub>2</sub>: Entreprenöriella företag fattar strategiska beslut mer irrationellt än konservativa företag.*

### **3.5 Lönsamhetsutvecklingens påverkan på den strategiska beslutsprocessen**

Simons och Thompson (1998) menar att omgivningsfaktorer inverkar vid företags beslutsfattande. Med omgivningsfaktorer avses den nationella kulturen samt ekonomiska förhållanden i det land och i den bransch där företaget verkar. Svåra ekonomiska förhållanden inom branschen kan få ekonomiska följder för enskilda företag i form av till exempel krympande marginaler, minskad försäljning och därmed sämre lönsamhet. Graham (2002) instämmer i detta resonemang och menar att en av faktorerna som styr strategiskt beslutsfattande är hur framgångsrikt ett företag är rent finansiellt. Macintosh (1994) menar till exempel att beslutsfattande inom företag med dålig lönsamhetsutveckling kan fattas snabbare och med mindre motstånd vid implementeringsprocessen än inom företag med stark lönsamhetsutveckling. Detta beror enligt Macintosh på att beslut lättare accepteras av ett företags medarbetare då ett företag befinner sig i en prekär finansiell situation. Ett snabbt beslut kommer då ofta få hög prioritet för att handling ska uppnås och den prekära situationen ska förbättras. Eftersom Brunsson (1982, 1985) menar att handling underlättas av irrationalitet är det rimligt att anta att företag med dålig försäljnings- och lönsamhetsutveckling, ur den rationella beslutsmodellens perspektiv, handlar mer irrationellt än företag med stark försäljnings- och lönsamhetsutveckling.

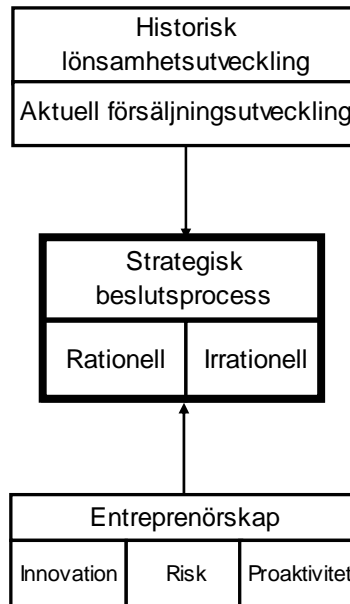
Även Mullins (1996) hävdar att den strategiska beslutsprocessen skiljer sig för företag beroende på företagets lönsamhetsutveckling. Mullins menar att företag med hög lönsamhet genomför mer omfattande beslutsprocesser, med bland annat mer omfattande informationsinsamlingar och konsekvensanalyser. Detta innebär, med utgångspunkt ur den rationella beslutsteorin, att de strategiska besluten i dessa företag fattas mer rationellt. Anledningen till den mer omfattande beslutsprocessen är att starkt lönsamma företag inte vill riskera sin starka lönsamhetsutveckling genom att ta onödiga risker, vilket medför att beslut ska vara ordentligt underbyggda. Mullins menar dock att detta beteende riskerar att försämra företags handlingsförmåga, och stödjer därmed Brunssons (1982, 1985) teorier om att ett rationellt agerande motverkar handling. Detta syndrom som enligt Mullins (1996) kan drabba företag med hög lönsamhet benämns ofta för "The fat cat syndrome".

Detta innebär att uppsatsens tredje hypotes kan formuleras.

*H<sub>3</sub>: Företag i maskinindustribranschen med svag försäljnings- och lönsamhetsutveckling handlar mer irrationellt än företag med stark försäljnings- och lönsamhetsutveckling.*

### 3.6 Sammanfattande teoretisk modell

Modellen i figur 3:3 nedan sammanfattar de teorier och resonemang om strategiskt beslutsfattande som behandlats tidigare i kapitlet.



Figur 3:3. Teoretisk modell för försäljnings- och lönsamhetsutvecklingen, samt entreprenörskaps påverkan på den strategiska beslutsprocessen

Modellen ska tolkas enligt följande:

Entreprenörskap karaktäriseras av tre egenskaper som ett företag kan besitta. Dessa är innovationsbenägenhet, riskbenägenhet och proaktivitet. Dessa karaktärsdrag påverkar i vilken grad företag fattar rationella eller irrationella strategiska beslut med utgångspunkt i den rationella beslutsprocessen. Resonemanget som förts är att entreprenöriella företag agerar mer irrationellt än konservativa företag eftersom de verkar under en större grad av osäkerhet och därför har svårare att tillämpa en rationell beslutsprocess. Samtidigt har entreprenöriella företag bättre förutsättningar att handla irrationellt.

På samma sätt förväntas företagens aktuella försäljningsutveckling och historiska lönsamhetsutveckling påverka hur det strategiska beslutsfattandet ter sig inom företagen. Resonemanget som förts är att företag med en svag försäljnings- och lönsamhetsutveckling handlar mer irrationellt än övriga företag eftersom dessa företag kräver handling för att komma till rätta med en besvärlig situation, vilket enligt teorin underlättas av irrationellt beslutsfattande. Företag med en stark försäljnings- och lönsamhetsutveckling har en rationell beslutsprocess då inga onödiga risker vill tas för att den nuvarande situationen ska försämrats.

## 4. RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenteras resultatet av den empiriska undersökningen. Framställningen kommer att inledas med grundläggande information om studiens medverkande företag, varefter resultatet från undersökningens frågeställningar presenteras. Resultaten analyseras kontinuerligt.

### 4.1 Företagen i undersökningen

Totalt erhöles 57 svar i undersökningen. I tabell 4:1 nedan anges hur företagens svar fördelade sig på de variabler som identifierats tidigare. Informationen syftar till att ge läsaren en allmän uppfattning om de undersökta företagens karaktär.

Tabell 4:1. Deskriptiva data för de medverkande företagen

Variabel	Antal	Medelvärde	Std. Av.	Minimum	Median	Maximum	Variationsbredd
Probleminsikt och målsättning	57	8,2	1,6	4,0	8,3	10,0	6,0
Utveckling av handlingsalternativ	57	5,5	2,7	1,0	5,0	10,0	9,0
Analys av handlingsalternativ	56	5,9	2,5	1,0	5,8	10,0	9,0
Marknadsundersökningar	52	6,1	2,2	1,0	6,5	10,0	9,0
Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ	55	7,5	1,6	2,3	7,5	10,0	7,8
Omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativ	51	6,5	2,3	1,0	7,0	10,0	9,0
Subjektivitet	57	5,8	1,7	2,5	6,0	10,0	7,5
Innovation	57	5,7	2,0	1,0	6,0	10,0	9,0
Proaktivitet	57	6,3	1,6	2,0	6,0	10,0	8,0
Risk	57	5,6	1,5	2,0	5,7	10,0	8,0
Aktuell försäljningsutveckling	56	7,1	1,5	3,5	7,5	10,0	6,5
Historisk lönsamhetsutveckling (%)	57	6,7	11,3	-26,0	5,4	63,7	89,7
Antal anställda	57	100,5	45,5	50,0	90,0	245,0	200,0

I tabellen ovan kan till exempel utläsas att det förefaller som om företag i den undersökta populationen i mycket hög utsträckning definierar problem och sätter upp konkreta mål när strategiska beslut ska fattas. Detta kan utläsas i den deskriptiva datan för variabeln ”Probleminsikt och målsättning”. Denna har ett medelvärde som är 8,2 på en tiogradig skala, vilket måste betecknas som högt. Som väntat finns också en stor spridning i den historiska lönsamhetsutvecklingen där värdet varierar från -26 till 63,7 procent.

### 4.2 Tillämpning av den rationella beslutsmodellen

Den första frågeställning som behandlas är hur företag i maskinindustribranschen fattar strategiska beslut. Nedan presenteras resultatet för respektive del i den rationella beslutsprocessen. Som tidigare nämnts i metodkapitlet har hypotesprövning använts för att med statistisk säkerhet kunna fastställa hur företag fattar strategiska beslut. De hypoteser som ställts upp återges här nedan. För ”Probleminsikt och målsättning” samt ”Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ” gäller att:

$$H_0 : \mu = 7$$

$$H_1 : \mu > 7$$

För övriga variabler gäller samma nollhypotes som ovan, men mothypotesen är enligt nedan:

$$H_1 : \mu < 7$$

#### 4.2.1 Probleminsikt och målsättning

När nollhypotesen ovan testas för probleminsikt och målsättning blir resultatet som ges i tabell 4:2 nedan. Observera att mothypotesen i detta fall är  $H_1: \mu > 7$ .

Tabell 4:2. Resultat av hypotestest för probleminsikt och målsättning

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Probleminsikt och målsättning	57	8,18966	1,63074	5,560	0,000

Tabellen ger att det går att förkasta nollhypotesen; det vill säga det går att säga med 95 % säkerhet att medelvärdet för denna variabel ligger över sju. Detta eftersom p-värdet är mindre än 0,05. Detta innebär att de undersökta företagen i de avseenden som denna variabel behandlar, i högsta grad strävar efter ett rationellt beteende. Detta innebär i sin tur att problem definieras och målsättningar fastställs i hög grad när strategiska beslut ska fattas.

Detta rationella handlande stämmer väl in på Harrison & Pelletier (1995) beslutsmodell där problem och målsättningar tidigt definieras i inledningsfasen av beslutsfattandet. Företagen följer också den normativa beslutsteorin i detta avseende som enligt Edlund et al (1999) inleds med detta steg i beslutsprocessen. Det finns alltså inget stöd för Brunssons (1982, 1985) synsätt som innebär att strategiska beslut, från början till slut ska fattas irrationellt för att, som Brunsson menar, handling ska uppnås. Eftersom företagen i maskinindustribranschen, enligt Teknikföretagen (2004), måste genomgå förändringar för att bibehålla sin konkurrenskraft borde resultatet, om Brunssons (1982, 1985) teori stämmer, varit att företagen agerar irrationellt eftersom detta främjar handling.

Det är dock rimligt att tro att det är mindre tids- och resurskrävande att sträva mot rationalitet i denna del av beslutsprocessen än i de övriga momenten, varför detta kan ha påverkat den höga tillämpningen. Möjligen är det så att kostnaden i form av tid och resurser för att definiera problem och fastställa målsättningar i många situationer föredras före att ta den risk som ett irrationellt handlande innebär. Om ett rationellt agerande i denna del av beslutsprocessen inte heller är lika tids- och resurskrävande som andra delar av beslutsprocessen motverkar denna del inte heller handling, varför även företag som är i stort behov av handling kan tillämpa denna del rationellt. Resultatet som presenteras ovan är därför inte överraskande. Det förefaller rimligt att företag, innan avgörande beslut ska fattas, vidtar adekvata åtgärder för att skapa en uppfattning om problemets art samt vilka åtgärder som krävs. Det är därför inte förvånande att Brunsson (1982, 1985) inte får gehör för sina idéer i denna del, då det sannolikt är ett stort steg för de flesta företag att göra avkall på de arbetssätt som denna variabel behandlar.

#### 4.2.2 Utveckling av handlingsalternativ

När det gäller utveckling av handlingsalternativ inför en strategisk beslutssituation erhålls nedanstående resultat som presenteras i tabell 4:3.

Tabell 4:3. Resultat av hypotestest för utveckling av handlingsalternativ

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Utveckling av handlingsalternativ	57	5,47414	2,6892	4,320	0,000

Tabellen ger att nollhypotesen kan förkastas på 5 % signifikansnivå; (faktum är att nollhypotesen egentligen, på grund av det låga p-värdet kan förkastas med ännu högre säkerhet). Detta innebär att de undersökta företagen inte kan anses tillämpa denna del av den rationella beslutsprocessen rationellt och försöker därmed inte utveckla så många alternativ som företaget anser möjligt när strategiska beslut ska fattas. Istället behandlas alltså ett begränsat antal alternativ.

Detta stämmer överens med Brunsson (1982, 1985 och 1998) som menar att företag som vill uppnå handling inte ska sträva mot att behandla så många alternativ som möjligt då detta gör beslutsprocessen ineffektiv och inte leder till handling. Dessutom menar Brunsson att fler alternativ innebär att osäkerhet förs in i beslutsprocessen, vilket påverkar densamma negativt i form av brist på handling. Då företagen i maskinindustribranschen enligt Teknikföretagen (2004) är i behov av just handling, på grund av det förändringsbehov som föreligger, styrker Brunssons teorier detta resultat.

Att utveckla handlingsalternativ är troligen mer tids- och resurskrävande än att definiera problem och fastställa mål. Att avsätta mer resurser för att utveckla många handlingsalternativ kommer inte nödvändigtvis att avspeglas i bättre strategiska beslut; dessa resurser kan möjligen utnyttjas mer effektivt i en annan del av den rationella beslutsprocessen. Detta innebär att incitamenten för att utveckla många handlingsalternativ, och därmed agera rationellt, minskar. Det är också rimligt att anta att företagsledningars kompetens och erfarenhet i detta moment har en större betydelse än i föregående moment. En erfaren ledningsgrupp behöver möjligtvis inte tillämpa detta moment rationellt för att kunna fatta grundade och korrekta beslut då en erfaren ledningsgrupp bör ha stor förståelse för marknaden, dess aktörer och omvärldssituation. Eftersom maskinindustribranschen är en mogen bransch är det rimligt att anta att många företags ledningsgrupper i branschen besitter en stor samlad erfarenhet och kompetens vilket kan innebära att de kan fatta beslut mer subjektivt, utan att för den skull fatta ogrundade, riskfyllda beslut, vilket då kan vara orsaken till detta irrationella handlande som resultatet ger.

#### 4.2.3 Analys av handlingsalternativ

I nedanstående tabell 4:4 visas resultatet för hypotestestet för variabeln analys av handlingsalternativ.

Tabell 4:4. Resultat av hypotestest för analys av handlingsalternativ

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Analys av handlingsalternativ	57	6,01316	2,49214	-2,990	0,002

Tabellen ger att nollhypotesen kan förkastas med hög sannolikhet eftersom p-värdet är litet och under den gräns på 0,05 som satts upp som kriterium i denna undersökning. Detta innebär att företagen i maskinindustribranschen inte strävar efter att analysera samtliga konsekvenser av utförda handlingar när strategiska beslut ska fattas. Företagen följer alltså inte denna del av den rationella beslutsprocessen utan en hög grad av irrationalitet föreligger.

Precis som i resultatet ovan i kapitel 4.2.2 stämmer detta resultat med Brunssons (1982, 1985) teorier. Uppsatsens första hypotes stärks därmed. Däremot stämmer inte resultatet lika väl med Harrison & Pelletier (1995) processmodell för strategiska beslut eftersom denna till hög grad förespråkar rationalitet.

Brunsson (1982, 1985) hävdar att resultatet kan förklaras av att företagen helt enkelt inte har resurser att analysera en stor del av de positiva och negativa effekter som följer av ett strategiskt beslut. Detta förefaller vara en högst rimlig förklaring även i detta fall. Denna förklaring styrks även av Heracleous (1994) som instämmer i Brunssons (1982, 1985) resonemang om svårigheterna med att analysera samtliga konsekvenser av utvecklade handlingsalternativ. Mullins (1996) teori om att företag som befinner sig i en god situation inte är villiga att fatta beslut som potentiellt kan riskera den nuvarande ställningen, får dock inte gehör i detta resultat. Som diskuterats i den teoretiska referensramen har marknadssituationen för företag i maskinindustribranschen i Sverige fram till sista kvartalet 2004 varit god. Detta skulle enligt Mullins (1996) innebära att företag blir försiktiga och handlar rationellt för att inte riskera sin situation genom att ta onödiga risker när marknaden förändras. Då ett irrationellt handlande identifierats för denna del i beslutsprocessen får Mullins resonemang alltså inget stöd.

Resultatet följer även det resonemang som fördes ovan i kapitel 4.2.2. Det är sannolikt att incitamenten att tillämpa ett rationellt handlande vid detta moment inte är tillräckligt starka då en fullständig konsekvensanalys skulle vara väldigt tids- och resurskrävande i förhållande till den nytta som kan erhållas.

Möjligtvis är det också så att utveckling av handlingsalternativ och analys av handlingsalternativ ofta sker tämligen parallellt vilket då skulle kunna innebära att de ur den rationella beslutsprocessens perspektiv tillämpas på liknande sett, vilket i denna undersökning är irrationellt.

#### 4.2.4 Informationsinsamling

Hur företagen samlar in och behandlar information vid beslutsfattande har undersökts med tre olika variabler. Den första, vars resultat åskådliggörs nedan i tabell 4:5, undersöker hur omvärldsinformation används då företag utvecklar handlingsalternativ. Observera att mothypotesen i detta fall är  $H_1: \mu > 7$ .

Tabell 4:5. Resultat av hypotestest för omvärldsanalys vid handlingsalternativ

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ	56	7,49554	1,6511	2,250	0,014

Tabellen ovan visar att p-värdet är lågt. Detta innebär att nollhypotesen kan förkastas, vilket i sin tur innebär att väntevärdet för denna variabel är högre än sju. Det kan därför konstateras att företag i detta avseende försöker samla in så mycket information som möjligt. Eftersom det konstaterades ovan i kapitel 4.2.2-3 att företag i undersökningen inte försöker utveckla eller analysera så många handlingsalternativ som möjligt när beslut ska fattas, betyder resultatet som presenteras här att mycket information från omvärlden samlas in för att utveckla ett begränsat antal handlingsalternativ. Det förefaller därför som fokus läggs på att utveckla ett mindre antal, men med avseende på omvärldsinformation, väl underbyggda alternativ.

Att företagen strävar mot att samla in så mycket information som möjligt om omvärlden vid utvecklandet av handlingsalternativ kan bero på att de förändringar, som enligt Teknikföretagen (2004) i nuläget påverkar företagen i branschen, har sin bakgrund i just omvärldsförändringar. Dessa förändringar påverkar i sin tur flertalet av de situationer och problem som företagen i den svenska maskinindustrin i nuläget möter. Det är möjligt att historiska förändringar och problem som uppstått i denna bransch har varit av annan natur än stundande förändringar, och att ledningsgrupper i branschens företag därför känner sig osäkra och i behov av omfattande omvärldsanalyser för att inte behöva fatta riskfyllda och ogrundade beslut. Detta gäller rimligen också beslut som fattas utifrån de två situationer som presenterades för respondenterna i enkäten, då omvärldsförändringar berör dessa situationer i stor grad.

För den andra variabeln under informationsinsamling, omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativs konsekvenser, erhöles divergerande resultat. Dessa sammanfattas i tabell 4:6 nedan.

Tabell 4:6. Resultat av hypotestest för omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativ

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativ	51	6,51961	2,28355	-1,500	0,070

Eftersom p-värdet i ovanstående fall ligger något över 0,05 kan det inte säkerställas att medelvärdet för denna variabel verkligen är under sju. Mycket tyder dock på detta och det mesta pekar därför på att omvärldsinformation används i mindre utsträckning när handlingsalternativens konsekvenser analyseras än när de utvecklas. Eftersom nollhypotesen inte kunde förkastas på 5 % signifikansnivå är resultatet därmed inte statistiskt säkerställt, varför en utförligare analys inte genomförs.

I den tredje variabeln, marknadsundersökningar, blir resultatet enligt tabell 4:7 nedan.

Tabell 4:7. Resultat av hypotestest för marknadsundersökningar

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Marknadsundersökningar	53	6,11321	2,15982	2,990	0,002

Ur tabellen 4:7 ovan framgår att väntevärdet för variabeln marknadsundersökningar är signifikant mindre än sju. Detta kan utläsas av att p-värdet är mindre än 0,05. Detta innebär att information i form av marknadsundersökningar inte används i stor utsträckning, varken när olika alternativ tas fram eller när alternativen analyseras. Enligt den rationella beslutsteorin som Edlund et al (1999) diskuterar förespråkas att all möjlig information ska samlas in och användas i beslutsfattandet. Resultaten ovan innebär alltså att företagen i undersökningen inte följer detta vad gäller användningen av marknadsundersökningar.

Detta kan bero på att ledningsgrupper i företag i den undersökta branschen som fattar strategiska beslut anser sig besitta tillräcklig med kunskap och erfarenhet om marknaden, dess kunder och övriga marknadsfaktorer, för att inte behöva använda sig av marknadsundersökningar i de situationer som presenterades för respondenterna i enkäten. Denna kunskap kan de, som diskuterats tidigare, ha erhållit från liknande historiska situationer och problem. Med den som stöd kan de fatta grundade och goda

beslut utan att behöva genomföra omfattande marknadsundersökningar. Som tidigare påpekats har flertalet av de förändringar som företagen utsätts för i dag sin bakgrund i olika omvärldsförändringar, och inte direkt i marknadsförändringar. Det kan vara förklaringen till varför omvärldsanalyser vid utveckling av handlingsalternativ tillämpas i större utsträckning än marknadsundersökningar. Teknikföretagen (2004) menar att maskinindustribranschen inte karaktäriseras av svårigheterna med att förutse kundernas preferenser, utan att företagets ledningsgrupper har goda kunskaper om vad kunderna efterfrågar. Branschen kännetecknas inte heller av snabb teknologisk utveckling, utan konkurrensen sker i stor utsträckning på pris, vilket till störst del påverkas av omvärldsförändringarna. Detta styrker ytterligare den låga användningen av information från marknadsundersökningar.

#### 4.2.5 Subjektivitet

Graden av subjektivitet i företagsledningens beslutsfattande undersöktes också. Resultatet av detta hypotestest visas i nedanstående tabell 4:8.

Tabell 4:8. Resultat av hypotestest för subjektivitet

Variabel	N	Medel	Std.av.	T	P
Subjektivitet	58	5,82759	1,71564	5,200	0,000

Av tabell 4:8 kan konstateras att väntevärdet för subjektivitet är signifikant lägre än sju. Detta innebär att företagsledningen försöker undvika att basera sina beslut på subjektiva bedömningar. Detta följer alltså den rationella beslutsteorin som enligt Edlund et al (1999) och Harrison & Pelletier (1995) säger att beslut ska fattas så objektivt som möjligt baserat på tillgänglig information. Det resultat som erhålls för subjektiviteten är något överraskande då det tidigare framkommit att företagsledningen fattar beslut på grunder som i flera avseenden får anses sträva mot irrationalitet.

Att ledningsgrupper försöker undvika att basera sina beslut på subjektiva bedömningar innebär att de försöker undvika att basera sina beslut på företagskultur, värderingar och tidigare erfarenheter. Resultatet ovan stämmer ej med det resonemang som förts tidigare vid ovanstående hypotestester; det vill säga att ledningsgrupper i vissa situationer och vid vissa delar av den rationella beslutsprocessen i stor utsträckning stödjer sig på sina tidigare erfarenheter och kunskaper vid sitt strategiska beslutsfattande. Resultatet som erhålls här förkastar dock inte detta resonemang då frågorna kring subjektiviteten ställdes utifrån ett generellt perspektiv, medan frågorna kring den rationella beslutsprocessen ställdes utifrån givna situationer. Resonemanget som förts är att ledningsgruppers tidigare erfarenheter och kunskaper har större betydelse vid situationer och problem som liknar historiska situationer och problem, men att de vid nya typer av situationer och problem strävar mot att vara rationella. Detta då det kan tänkas att de upplever större osäkerhet i dessa fall och därför vill minimera risker genom att tillämpa de olika delarna i den rationella beslutsprocessen mer rationellt. Möjligen strävar inte företagets ledningsgrupper generellt mot att vara subjektiva i sitt strategiska beslutsfattande, utom när situationer och problem som beslut skall fattas kring liknar historiska situationer, och de då därför här erfarenheter och kunskaper som kompenserar ett mer irrationellt handlande. Detta gör att de då kan handla irrationellt utan att fatta ogrundade och riskfyllda beslut.



### 4.3 Strategiska beslut i entreprenöriella företag

I denna del av analysen kommer sambanden mellan entreprenörskap och de olika delarna i den rationella beslutsprocessen att analyseras. Resultaten och analyserna av tillämpningen av de olika delarna presenteras sekventiellt.

#### 4.3.1 Probleminsikt och målsättning

I tabell 4:9 nedan anges sammanfattande resultat för den första modellen. Denna modell är framtagen med den variabeln ”Probleminsikt och målsättning” som beroende variabel och entreprenörskapsvariablerna ”Innovation”, ”Proaktivitet” och ”Risk” som oberoende variabler.

Tabell 4:9. Sammanfattande information för regressionsmodell med ”Probleminsikt och målsättning”

R-kvadrat	Justerad R-kvadrat	Sign.
0,176	0,124	0,025

Det kan utläsas ur tabellen ovan att modellen har en justerad förklaringsgrad på 12,4 % vilket innebär att de oberoende variablerna förklarar 12,4 % av den beroende variabeln. Detta kan utläsas i ”Justerad R-kvadrat”. Modellen är signifikant på 5 % signifikansnivå. Risken att resultaten beror på slumpen är därmed låg.

I tabell 4:10 nedan visas mer ingående hur de oberoende variablerna för entreprenörskap påverkar probleminsikten samt målsättningar som sätts upp vid strategiskt beslutsfattande.

Tabell 4:10. Påverkan av entreprenörskap på ”Probleminsikt och målsättning”

	Ostandardiserade koefficienter	Standardiserade koefficienter	t	Sign.
	B	Beta		
Konstant	8,693	0,887	9,8	0,000
innovation	0,227	0,081	2,82	0,007
Proaktivitet	-0,153	0,101	-1,52	0,136
Risk	-0,107	0,112	-0,96	0,342

Ur tabellen går att utläsa att ett företags innovativa benägenhet har en signifikant påverkan på probleminsikt och målsättning med det strategiska beslutsfattandet. Sambandet är positivt vilket innebär att ju mer innovativt ett företag är desto utförligare analys genomförs för att fastställa ett uppkommet problems bakomliggande orsaker samt de mål som måste uppnås för att lösa behandlat problem. Detta innebär att ju mer innovativt ett företag handlar desto mer rationellt behandlas detta moment i det strategiska beslutsfattandet.

Detta följer inte den teoretiska referensramen eftersom Batstone & Pheby (1996) menar att entreprenöriella företag, som bland annat enligt Covin (1991) klassificeras av sin innovationsförmåga, har svårt att fatta rationella beslut, och därför i större utsträckning fattar irrationella beslut. Detta beror enligt Carson (1993) på att graden av osäkerhet kring beslutsfattandet inom dessa företag ofta är större än hos konservativa företag, och att de därmed behöver en än mer omfattande beslutsprocess än den för konservativa företag för att beslutsprocessen ska kunna klassificeras som rationell. Vidare menar Carson att entreprenöriella företag har en mer instinktiv förståelse för den eller de marknader företaget är verksamt på, vilket borde innebära att beslutsprocessen i dessa

företag skulle kunna vara mer irrationell än hos konservativa företag utan att besluten för den skull blir mer ogrundade. Carson menar dock också att entreprenöriella företags innovativa förmåga innebär att de är mer kreativa än konservativa företag. Detta skulle kunna innebära att innovativa företag, på grund av sin kreativitet och innovationsförmåga, har bättre förutsättningar än konservativa företag för att, mer effektivt, analysera ett problems bakomliggande faktorer och framförallt fastställa de mål som behöver uppnås för att lösa behandlat problem. Detta skulle i så fall innebära att innovativa företag i större utsträckning än konservativa företag inser bakomliggande problem och sätter upp mål för problemets lösning, vilket gör att de tillämpar detta moment mer rationellt. Detta kan i så fall vara en förklaring till det resultat som gavs i ovanstående tabell 4:10.

### 4.3.2 Utveckling av handlingsalternativ

I tabell 4:11 nedan anges sammanfattande resultat för den modell som är framtagen med variabeln ”Utveckling av handlingsalternativ” som beroende variabel.

Tabell 4:11. Sammanfattande information för regressionsmodell med ”Utveckling av handlingsalternativ”

R-kvadrat	Justerad R-kvadrat	Sign.
0,254	0,210	0,002

Ur tabellen ovan går att utläsa att modellen har en justerad förklaringsgrad på 21 %, vilket innebär att de oberoende variablerna förklarar 21 % av den beroende variabeln. Modellen är signifikant på 5 % signifikansnivå vilket innebär att risken att resultaten beror på slumpen är låg.

I tabell 4:12 nedan visas mer ingående hur de oberoende variablerna för entreprenörskap påverkar utveckling av handlingsalternativ vid strategiska beslut.

Tabell 4:12. Påverkan av entreprenörskap på ”Utveckling av handlingsalternativ”

	Ostandardiserade koefficienter	Standardiserade koefficienter	t	Sign.
	B	Beta		
Konstant	8,297	1,1683	-4,93	0,000
innovation	0,358	0,149	-2,4	0,020
Proaktivitet	-0,119	0,200	0,6	0,554
Risk	-0,763	0,214	3,56	0,001

Ur tabellen går att utläsa att ett företags innovativa benägenhet och riskbenägenhet har en signifikant påverkan på hur företag utvecklar handlingsalternativ. Sambandet mellan innovationsbenägenheten och den beroende variabeln är positivt, medan sambandet mellan riskbenägenheten och den beroende variabeln är negativt. Detta innebär att ju mer innovativt ett företag är desto mer handlingsalternativ som skulle kunna lösa den uppkomna situationen utvecklas av företaget vid den strategiska beslutsprocessen, medan ökad riskbenägenhet innebär att ett litet antal handlingsalternativ utvecklas.

Innovationsbenägenheten har alltså signifikant påverkan även på detta moment i den rationella beslutsmodellen. Som nämnts tidigare divergerar detta resultat med teorin som behandlats i den teoretiska referensramen. Batstone & Pheby (1996) menar att

entreprenöriella företag har en mer irrationell beslutsprocess och har svårare att verka rationellt. Vidare menar Cunningham et al (2002) att den rationella beslutsmodellen inte är lämplig att använda i entreprenöriella företag. Precis som diskuterats ovan går det dock att argumentera för att innovativa företag, i kraft av sin uppfinningsrikedom och förmåga att finna lösningar, har bättre förutsättningar att utveckla många handlingsalternativ som kan lösa uppkomna problem. Detta leder därför till ett, i detta avseende, rationellt handlande. Det finns också en möjlighet till omvänd kausalitet. De företag som lägger ner mycket möda på att skapa förutsättningar för att utveckla många handlingsalternativ vid strategiska beslutssituationer kan också vara de företag som introducerar många produkter samt initierar många förändringar, vilket gör att dessa företag klassificeras som innovativa. Detta innebär alltså att varje handlingsalternativ i sig inte behöver vara innovativt, utan det kan också vara att utveckling av många handlingsalternativ gör ett företag innovativt.

Det negativa sambandet för riskbenägenheten innebär att ju mer riskbenäget ett företag är desto mindre handlingsalternativ utvecklas. Brunsson (1982, 1985) menar att utveckling av många handlingsalternativ hämmar handling. Riskbenägna företag är rimligen mer benägna att ta risken att undgå att finna det absolut bästa alternativet, om handling kan uppnås snabbt. Det är därför en tänkbar förklaring till varför just riskbenägna företag endast utvecklar ett mindre antal handlingsalternativ. Att utveckla många handlingsalternativ är, som diskuterats ovan, resurskrävande. Det är rimligt att tro att riskbenägna företag är mindre villiga att lägga ner dessa resurser, vilket även detta kan vara en förklaring till det resultat som erhållits här. Vidare menar Wiklund (1998) att riskbenägna företag bland annat har en större benägenhet att ge sig in i högriskprojekt, där utfallet av valt alternativ är svåranalyserbart. Detta innebär rimligen att endast ett fåtal alternativ tas fram även om det finns alternativ som innebär lägre risk och större analyserbarhet.

### 4.3.3 Analys av handlingsalternativ

I tabell 4:13 nedan anges sammanfattande resultat för modellen med beroende variabeln ”Analys av handlingsalternativ”.

Tabell 4:13. Sammanfattande information för regressionsmodell med ”analys av handlingsalternativ”

R-kvadrat	Justerad R-kvadrat	Sign.
0,277	0,232	0,001

Ur tabellen går att utläsa att modellen har en justerad förklaringsgrad på 23,2 %. Modellen är signifikant på 5 % signifikansnivå vilket innebär att risken att resultatet beror på slumpen är låg.

I tabell 4:14 nedan visas mer ingående hur de oberoende variablerna för entreprenörskap påverkar hur utvecklade handlingsalternativ analyseras.

Tabell 4:14. Påverkan av entreprenörskap på "analys av handlingsalternativ"

	Ostandardiserade koefficienter	Standardiserade koefficienter	t	Sign.
	B	Beta		
Konstant	3,353	1,573	2,13	0,038
innovation	0,515	0,138	3,73	0,000
Proaktivitet	0,318	0,184	1,73	0,090
Risk	-0,447	0,200	-2,24	0,030

Ur tabellen går att utläsa att ett företags innovativa benägenhet samt dess riskbenägenhet återigen har en signifikant påverkan på hur utvecklade handlingsalternativ analyseras. Sambandet mellan innovationsbenägenheten och den beroende variabeln är positivt, medan sambandet mellan riskbenägenheten och den beroende variabeln är negativt. Detta innebär att ju mer innovativt ett företag är, desto mer omfattande analyseras positiva och negativa konsekvenser av de framtagna handlingsalternativalternativen. Även detta resultat följer det resonemang som förts för resultaten som presenterats ovan i kapitel 4.3.1-2.

Det negativa samband som påvisas mellan riskbenägenhet och hur omfattande analyser som genomförs av framtagna handlingsalternativ följer det resonemang som förts ovan i kapitel 4.3.2. Att mindre antal alternativ analyseras av mer riskbenägna företag är som tidigare resonerats logiskt eftersom mindre information och mindre analyser rimligen innebär att en ökad risk tas då det finns en risk att viktig information eller viktiga konsekvenser av ett handlande förbises.

Intressant att kommentera är också att företags proaktiva egenskaper förefaller påverka analysen av framtagna handlingsalternativ. Sambandet är positivt, vilket innebär att det finns tendenser som pekar på att även dessa företag handlar mer rationellt än reaktiva företag. Dock är inte sambandet signifikant på 5 % signifikansnivå, varför eventuella samband inte analyseras ytterligare.

#### 4.3.4 Informationsinsamling

I tabell 4:15 nedan anges sammanfattande resultat för modellen med beroende variabeln "Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ".

Tabell 4:15. Sammanfattande information för regressionsmodell med "omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ"

R-kvadrat	Justerad R-kvadrat	Sign.
0,166	0,114	0,032

Ur tabellen går att utläsa att modellen har en förklaringsgrad på 11,4 % vilket innebär att de oberoende variablerna förklarar 11 % av den beroende variabeln. Modellen är signifikant på 5 % signifikansnivå.

I tabell 4:16 nedan visas mer ingående hur de oberoende variablerna för entreprenörskap påverkar hur omvärldsinformation används och behandlas när handlingsalternativ tas fram.

Tabell 4:16. Påverkan av entreprenörskap på "omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ"

	Ostandardiserade koefficienter	Standardiserade koefficienter	t	Sign.
	B	Beta		
Konstant	7,221	1,011	7,14	0,000
innovation	0,276	0,093	2,93	0,005
Proaktivitet	-0,162	0,128	-1,26	0,214
Risk	-0,026	0,136	-0,19	0,847

I ovanstående tabell går att utläsa att ett företags innovativa benägenhet har en signifikant påverkan på hur omvärldsinformation används och behandlas vid utveckling av handlingsalternativ. Det positiva sambandet innebär att ju mer innovativt ett företag är desto mer utförliga konkurrent- och omvärldsanalyser genomförs när handlingsalternativ tas fram. Detta resultat ligger i linje med de övriga resultaten kring innovationsbenägenhetens påverkan på beslutsprocessen. Med hänvisning till de resultat som presenterats tidigare är detta senaste resultat inte förvånande. Eftersom det konstaterats att innovativa företag utvecklar många handlingsalternativ är det också rimligt att det krävs en stor mängd information för att detta ska kunna vara möjligt.

Vad gäller hur entreprenörskap påverkar hur omvärldsinformation används och behandlas när handlingsalternativ analyseras kunde inte några signifikanta samband identifieras. Inte heller användningen av marknadsundersökningar påverkas av entreprenörskap inom de undersökta företagen.

Sammanfattningsvis har endast positiva samband identifierats mellan innovation och tillämpningen av de olika delarna i den rationella beslutsprocessen. Negativa samband har identifierats mellan riskbenägenhet och två av momenten (utveckling av handlingsalternativ och analys av handlingsalternativ) i beslutsprocessen. Inga signifikanta samband med proaktivitet som oberoende variabel har identifierats. Resultaten ligger generellt sett ej i linje med den hypotes som formulerades i den teoretiska referensramen, det vill säga att entreprenöriella företag fattar mer irrationella beslut än konservativa företag.

Batstone & Pheby menar att en hög grad av osäkerhet för entreprenöriella företag innebär att en mer omfattande beslutsprocess krävs för att den ska kunna klassificeras som rationell. Detta beror på att fler faktorer behöver beaktas vid beslutsfattandet och därmed gör beslutsprocessen mer resurs- och tidskrävande. Brunsson (1982, 1985) samt Edlund et al (1999) påstår till exempel att den rationella beslutsprocessen generellt sett är svårtillämplig, vilket medför att beslut som fattas med stor osäkerhet rimligen är ännu svårare att fatta rationellt. Därför är det ett rimligt antagande att entreprenöriella företag, vilka verkar under en hög grad av osäkerhet, fattar strategiska beslut med en hög grad av irrationalitet. Till de förklaringar som givits tidigare kan ytterligare en framläggas till varför dessa teorier inte stämmer med de resultat som erhållits. På grund av den osäkra framtid som Teknikföretagen (2004) spår kan detta påverka att även entreprenöriella företag blir mer försiktiga och därför vidtar ett handlande som i större utsträckning strävar mot rationalitet. Detta kan, som Batstone & Pheby (1996) hävdar, kräva ett mer omfattande arbete för entreprenöriella företag än för konservativa företag, men innebär inte nödvändigtvis att de entreprenöriella företagen inte försöker genomföra detta arbete.

Ett annat resonemang som kan appliceras på resultatet är att entreprenöriella företag i sitt handlande, ur den rationella beslutsprocessens perspektiv, arbetar mer än konservativa företag på ett rationellt sätt, men att deras beslutsprocess trots detta är svårare att klassificera som rationell. Detta eftersom det är möjligt att konservativa företag som verkar i mer stabila situationer ej i samma utsträckning behöver utreda ett problems bakomliggande orsaker, eller utveckla så många alternativ som möjligt, men ändå kunna klassificera sin beslutsprocess som rationell. För entreprenöriella företag som verkar i en mer osäker omgivning och har mer faktorer att beakta krävs det därför en mycket mer omfattande beslutsprocess för att den ska kunna klassificeras som rationell. Detta kan vara en förklaring till de resultat som går att utläsa i denna uppsats.

#### **4.4 Lönsamhets- och försäljningsutvecklingens påverkan på beslutsprocessen**

Inga signifikanta samband kunde konstateras när företagens beslutsfattande undersöktes med avseende på påverkan från lönsamhets- och försäljningsutveckling. Detta innebär att det teoretiska resonemang som fördes i kapitel 3 inte kan styrkas, vilket därmed innebär att denna uppsats tredje hypotes inte kan verifieras.

Simon & Thompson (1998) samt Graham (2002) menar att ett företags ekonomiska förhållanden påverkar på vilket sätt det strategiska beslutsfattandet genomförs inom företaget. Detta visar sig dock inte vara fallet i de delar av beslutsprocessen som denna studie behandlar. Inte heller Mullins (1996) så kallade "*fat cat syndrome*" kan identifieras.

Att några signifikanta resultat inte kan fastställas innebär inte nödvändigtvis att de nämnda teorierna kan förkastas. Det kan vara så att försäljnings- och lönsamhetsutveckling påverkar beslutsfattandet inom företagen i den undersökta branschen, men att detta inte yttrar sig på om beslutsprocessen är rationell eller ej. Påverkan på beslutsprocessen kan istället yttras i till exempel *vilka* handlingsalternativ som utvecklas, *vilka* konsekvenser som analyseras och *vilken* information som bearbetas. Försäljning och lönsamhet kan alltså mycket väl påverka beslutsfattandet, fast på andra vis än de som var föremål för undersökning i denna uppsats.

## 5. SLUTSATSER

---

*I detta kapitel kommer de slutsatser som framkommit ur analysen att kortfattat presenteras. Slutsatserna presenteras utifrån undersökningens syften.*

---

Det första delsyftet med denna uppsats är att förklara hur medelstora svenska företag i maskinindustribranschen, med utgångspunkt i den rationella beslutsmodellen, går tillväga för att fatta strategiska beslut. Den hypotes som sattes upp för detta delsyfte återges nedan.

*H<sub>1</sub>: Företag i maskinindustribranschen fattar strategiska beslut utan att rationellt tillämpa samtliga delar i den rationella beslutsmodellen.*

Resultatet av undersökningen stärker denna hypotes. Företagen försöker endast utveckla ett begränsat antal handlingsalternativ och genomför endast begränsade analyser av de olika handlingsalternativens konsekvenser. Företagen använder också endast en mindre mängd marknadsinformation för att fatta strategiska beslut. Detta innebär att agerandet ur den rationella beslutsmodellens perspektiv kan klassificeras som irrationellt, vilket därmed styrker ovanstående hypotes. En förklaring till det irrationella handlandet kan vara att företagen på grund av omvärldsförändringar är tvingade att vidta handling och att de därför inte har de resurser, i form av till exempel tid och kapital, för att kunna handla rationellt.

Det andra delsyftet består i att förklara hur företagens strategiska beslutsfattande påverkas av entreprenörskap. Uppsatsens andra hypotes återges nedan:

*H<sub>2</sub>: Entreprenöriella företag fattar strategiska beslut mer irrationellt än konservativa företag.*

Resultatet av undersökningen styrker inte denna hypotes. Företag i maskinindustribranschen tillämpar de olika delarna i den rationella beslutsprocessen mer rationellt ju mer innovativa de är. Detta motsäger alltså hypotesen ovan och kan bero på att innovativa företag på grund av sin kreativitet och uppfinningsrikedom har bättre förutsättningar för att till exempel snabbt inse problem, utveckla många handlingsalternativ för att lösa problem, samt analysera konsekvenser av olika handlingsalternativ. Riskbenägenheten inverkar också på den strategiska beslutsprocessen. Dessa företag utvecklar färre handlingsalternativ och genomför mindre omfattande analyser av handlingsalternativs konsekvenser. Detta är i enlighet med den uppställda hypotesen och beror sannolikt på att riskbenägna företag är beredda att ta den högre risk som det sannolikt innebär att förbise olika handlingsalternativ och dess eventuella positiva och negativa konsekvenser.

Uppsatsens tredje delsyfte är att förklara hur företagens strategiska beslutsfattande påverkas av den aktuella försäljningsutvecklingen och den historiska lönsamhetsutvecklingen. Nedanstående hypotes formulerades:

*H<sub>3</sub>: Företag i maskinindustribranschen med svag försäljnings- och lönsamhetsutveckling handlar mer irrationellt än företag med stark försäljnings- och lönsamhetsutveckling.*

Denna hypotes kunde inte styrkas. Det kan därför inte konstateras att försäljnings- och lönsamhetsutveckling påverkar den strategiska beslutsprocessen med avseende på rationalitet och irrationalitet. Försäljnings- och lönsamhetsutveckling kan dock påverka det strategiska beslutsfattandet på andra sätt, vilket innebär att de teorier som framförts inte kan förkastas.



## 6. AVSLUTANDE DISKUSSION

---

*I detta kapitel vidareutvecklas de analyser och slutsatser som framkommit i tidigare kapitel. En avslutande diskussion förs även om de metoder som använts i undersökningen. Författarna ger också förslag på fortsatt forskning inom området.*

---

De resultat som presenterats i denna uppsats har varit av tvådelad karaktär. En del resultat har varit förväntade, medan andra resultat varit mer överraskande och gått emot de föreställningar uppsatsens författare hade innan arbetet påbörjades.

Till de förväntade resultaten hör företagens handlande i allmänhet när de ställs inför strategiska beslutssituationer. Alla företag har begränsade resurser och i en bransch med hård nationell, och i många fall även internationell, konkurrens blir det ännu viktigare att hantera resurser på ett effektivt sätt. Därför är det inte heller förvånande att företagen i så hög utsträckning försöker fastställa problem och målsättningar för att kunna fatta ett välgrundat beslut. Detta då denna del generellt sett troligtvis är den enklaste delen att tillämpa rationellt, med avseende på tids- och resursförbrukning. Dessutom skulle en irrationell tillämpning av denna del för de flesta företag rimligtvis innebära ett alltför högt risktagande. Att omvärldsanalyser vid utveckling av handlingsalternativ tillämpades rationellt vid företagets informationsinsamling kan förklaras av att omvärldsinformation, på grund av den globala utveckling, i stor utsträckning prioriteras av företag i den svenska maskinindustribranschen. Detta då de förändringar som sker i omvärlden i stor utsträckning påverkar de svenska företagen i denna bransch.

Att företagets entreprenöriella benägenhet inte påverkar tillämpningen av den rationella beslutsprocessen i den utsträckning, som den teoretiska referensramen förespråkar är ett överraskande resultat. Som det i analysen resoneras kring kan detta bero på att entreprenöriella företags innovationsbenägenhet gör att dessa företag, tack vara sin kreativitet, har bättre förutsättning än konservativa företag att tillämpa delarna i den rationella beslutsprocessen rationellt. Detta då de snabbare och mer effektivt kan tillämpa de olika delarna samt genomgå de moment som krävs för att processen ska kunna ses som rationell. Detta innebär dock inte att teorin helt kan förkastas. Detta därför att dessa företag måste genomgå en mer omfattande beslutsprocess för att den ska kunna klassificeras som rationell, än den beslutsprocess som konservativa företag går igenom. Detta då de verkar under mer osäkra förhållanden och därmed har mer faktorer att beakta vid det strategiska beslutsfattandet. För att kunna identifiera om dessa entreprenöriella företag därför verkligen tillämpar de olika delarna i den rationella beslutsprocessen rationellt eller irrationellt, krävs det att organisations specifika faktorer beaktas. Detta hindras dock av denna undersöknings begränsningar.

Ständigt utsätts företagsledning för påtryckningar om hur de ska styra och arbeta med sina företag. Den ena metoden ska vara effektivare än den andra och leda till ett framgångsrikt och välmående företag. Detta gäller även för den strategiska beslutsprocessen. Det bör beaktas att alla företag är olika och hur strategiska beslut bäst fattas i respektive företag kommer därför att skilja sig från företag till företag. Denna uppsats har därför inte haft för avsikt att lämna några rekommendationer i detta avseende. Det är författarnas uppfattning att de bästa strategiska besluten fattas då beslutsprocessen är anpassad till det enskilda företagens behov och förutsättningar.

De resultat och slutsatser som presenterats i denna uppsats bör ha god generaliserbarhet på svenska företag i maskinindustribranschen med 50-249 anställda. Detta gäller framförallt uppsatsens första syfte där resultaten var förväntade och sannolikt ger en god bild av hur det strategiska beslutsfattandet går till. I de två övriga syftena är osäkerheten något större, men generaliserbarheten bör likväl vara god eftersom urvalet av företag baserades på statistiska uträkningar, samt att svarsfrekvensen och tillförlitligheten i svaren som erhöles var god. Detta stärker studiens generaliserbarhet.

### **6.1 Avslutande metoddiskussion**

För att genomföra denna undersökning stod valet mellan att göra en kvalitativ studie med ett mindre antal fallstudier eller att genomföra en kvantitativ studie genom en enkätundersökning. Valet föll på det senare alternativet eftersom ambitionen var att kunna dra generella slutsatser. Detta har dock inneburit att en djupgående studie av hur det strategiska beslutsfattandet fungerar inte varit möjlig. De undersökningsfrågor som uppsatsen syftar till att besvara är på grund av sin höga komplexitet, dessutom svårare att besvara med den valda metoden, vilket uppsatsens författare har varit medvetna om. Den läsare som sökt djupgående svar inom strategiskt beslutsfattande i denna uppsats är därför i detta läget förmodligen besviken. Det har dock inte varit författarnas avsikt att söka djupgående svar eftersom metodval och ämnesområde inte tillåter detta.

I uppsatsen har genomgående information från Teknikföretagens konjunkturprognos använts. Teknikföretagen är en arbetsgivarorganisation för Sveriges teknikföretag inom många teknikområden. Detta kan innebära att objektiviteten i Teknikföretagens prognoser kan ifrågasättas. Det finns en risk att Teknikföretagens egenintresse till viss del kan påverka den information om maskinindustribranschen som publiceras. Detta eftersom Teknikföretagen kan ha ett intresse av att ge politiker och övriga beslutsfattare i samhället en uppfattning om att maskinindustribranschen hotas av faktorer som politiker genom politiska beslut kan påverka. Detta faktum har beaktas av uppsatsens författare och informationen från Teknikföretagen har därför behandlats med viss försiktighet.

Att inga samband kunde urskiljas mellan de undersökta företagens aktuella försäljningsutveckling samt historiska lönsamhetsutveckling och tillämpningen av de olika delarna i den rationella beslutsprocessen, kan bero på val av lönsamhetsmått. Kanske skulle signifikanta samband ha framkommit vid val av andra lönsamhetsmått. Författarna till denna uppsats har dock inga konkreta belegg för att tro att andra lönsamhetsmått skulle ha påverkat undersökningens resultat, varför detta endast är ren spekulering och därför måste undersökas i fortsatta undersökningar.

### **6.2 Förslag på fortsatt forskning**

Det skulle vara intressant att genomföra djupgående fallstudier inom ett fåtal företag för att kunna dra djupare slutsatser om beslutsfattande i allmänhet och strategiskt beslutsfattande i synnerhet. Detta skulle ge en djupare förståelse då företagens respektive situation och flera företagsspecifika faktorer skulle kunna beaktas vid insamling av det empiriska materialet och analysen av detsamma.

Det skulle också vara intressant att undersöka hur andra typer av framgångsmått än försäljnings- och lönsamhetsutveckling, påverkar det strategiska beslutsfattandet.

## 7. REFERENSER

### **Böcker**

Brunsson, N. (1985). *The irrational organization: Irrationality as a basis for organizational action and change*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Brunsson, N., (red.). (1998). *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber ekonomi.

Bruzelius, L. & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

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

Edlund, P., Högberg, O. & Leonardz, B. (1999). *Beslutsmodeller: Redskap för ekonomisk argumentation*. Lund: Studentlitteratur.

Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken - En handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1987). *Att utreda och rapportera*. Malmö: Liber.

Everitt, B. & Dunn, G. (1991). *Applied Multivariate Data Analysis*. London: Arnold.

Goldkuhl, G. & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys: arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Lund: Studentlitteratur.

Hammond, J. S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1999). *Fatta smarta beslut: En praktisk guide till bättre beslutsfattande*. Malmö: Richter.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Johnson, D. E. (1998). *Applied multivariate methods for data analysis*. London: Brooks/Cole publishing company.

Klefsjö, B. & Hellmer, S. (1989). *Räkna med slumpen*. Luleå: Centek förlag.

Macintosh, N. B. (1994). *Management accounting and control systems: An organizational and behavior approach*. Chichester: Wiley.

Mumford, E. (1999). *Dangerous decisions: Problem solving in tomorrows world*. New York: Kluwer academic/plenum publishers.

Wahlund, R. (1989). *Att fatta beslut under osäkerhet och risk*. Stockholm: Richard Wahlund/Norstedts förlag.

Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. (Doktorsavhandling). Jönköping International Business School, Box 1026, 551 11 Jönköping.

### **Artiklar**

Batstone, S. & Pheby, J. (1996). Entrepreneurship and decision making: the contribution of G.L.S Shackle. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, Vol. 2 No. 2, 34-51.

Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of management studies*. Vol. 19 No. 1, 29-44.

Carson, D. (1993). A philosophy for marketing education in small firms. *Journal of marketing management*, Vol. 9 No. 2, 189-204.

Cooper, R. & Slagmulder, R. (1999, summer). Develop Profitable New Products with Target Costing. *Sloan Management Review*, 23-33.

Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: A comparison of strategies and performance, *Journal of management studies*, Vol. 28 No. 5, 439-462.

Cunningham, J. B., Gerrard, P., Schoch, H. & Hong, C. L. (2002). An entrepreneurial logic for the new economy. *Management decision*, Vol. 40 No. 8, 734-744.

Gagne, L. M. & Discenza, R. (1995). Target Costing. *Journal of business and industrial marketing*, Vol. 10, No. 1, 16-22.

Gilmore, A. (1998). Quality in management decision making within a changing context. *Journal of management development*, Vol. 17 No. 2, 106-120.

Graham, J. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. *European journal of marketing*, Vol. 38, No. 5/6, 659-674.

Harrison, E. F. (1996) A process perspective on strategic decision making. *Management decision* Vol. 34 No. 1, 46-53.

Harrison, E. F. & Pelletier, M. A. (1995). A paradigm for strategic decision success. *Management decision*, Vol. 33 No. 7, 53-59.

Harrison, E. F. & Pelletier, M. A. (2000). Levels of strategic success. *Management decision*, Vol. 38 No. 2, 107-117.

Heracleous, L. Th. (1994). Rational decision making: Myth or reality? *Management development review*, Vol. 7 No. 4, 16-23.

Mullins, J. W. (1996). Early growth decisions of entrepreneurs: The Influence of competency and prior performance under changing market conditions. *Journal of business venturing*, Vol. 11 No. 2, 89-105.

Simon, R. H. & Thompson, B. M. (1998). Strategic determinants: the context of managerial decision making. *Journal of managerial psychology*, Vol. 13 No. 1/2, 7-21.

Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, Vol. 42 No. 2, 243-258.

### **Elektroniska referenser**

Affärsdata. (2004). [On-Line]. Available: <http://www.ad.se> [2004, december 15]

EU. (2004). [On-Line]. Available: <http://europa.eu.int/scadplus/leg/sv/lvb/n26001.htm> [2004 december 3]

Teknikföretagen (2004). *Teknikföretagens konjunkturprognos för fjärde kvartalet 2004*. [On-Line]. Available: [http://www.teknikforetagen.se/files/uploadfiles/konj\\_nov04\\_48782.pdf](http://www.teknikforetagen.se/files/uploadfiles/konj_nov04_48782.pdf) [2004 december 15].

# BILAGOR

## Bilaga 1: Formler för beräkning av urvalsstorlek

Urvalsstorleken,  $n$ , bestäms genom att först bestämma  $n_0$ , vilken är den ”provisoriska” urvalsstorleken beräknad utan hänsyn till ändlighetskorrektion. Se ekvation (1).

Den ”provisoriska” urvalsstorleken  $n_0$  justeras sedan med hänsyn till ändlighetskorrektion eftersom populationen är liten. Se ekvation (2).

$$n_0 = \left( \frac{\lambda \times 0,5}{d} \right)^2 \quad (1)$$

$$n \geq \left( \frac{n_0}{1 + (n_0/N)} \right) \quad (2)$$

där  $\lambda$  anpassas till vald konfidensgrad,  $d$  betecknar den felmarginal som högst accepteras och  $N$  betecknar antalet i den totala populationen.

### Beräkning av urvalsstorlek

$$n_0 = \left( \frac{\lambda \times 0,5}{d} \right)^2 = \left( \frac{1,96 \times 0,5}{0,05} \right)^2 = 384,16 \quad (1)$$

$$n \geq \left( \frac{n_0}{1 + (n_0/N)} \right) = \left( \frac{384,16}{1 + (384,16/239)} \right) \approx 148 \quad (2)$$

$$n = 148 \text{ företag}$$

$\lambda = 1,96$  eftersom konfidensgraden valts till 95 %.

$d = 0,05$  eftersom högsta accepterad felmarginal är 5 %.

$N = 239$  eftersom det finns 239 företag i populationen.

Figur B.1: Formler för urvalsstorlek

Källa: Klefsjö & Hellmer 1989, s.188-195

## **Bilaga 2: Enkät**

Hej,

Vi är två studenter som studerar ekonomi vid Luleå tekniska universitet. För närvarande skriver vi vår examensuppsats för magisterexamen. Vi undersöker hur svenska företag i Er bransch arbetar med strategiskt beslutsfattande, samt hur företag kan effektivisera och förbättra sin beslutsprocess. Vi som skriver uppsatsen heter Johan Thurn och Fredrik Strand och vår handledare heter Jeaneth Johansson.

Ert företag är ett av totalt cirka 150 företag som blivit slumpmässigt utvalda för att delta i undersökningen. Enkäten riktar sig främst till företagets VD, men kan även besvaras av en annan person i företagets ledningsgrupp med god insikt i Ert företags strategiska beslutsfattande.

Det skulle vara mycket uppskattat från vår sida om Ni ville ta Er tid och besvara enkäten. Enkäten består av 22 frågor och är helt webbaserad. Den går således mycket enkelt att besvara. Vi uppskattar att det tar cirka 10 minuter att besvara enkäten. Ni kommer till enkäten genom att klicka på länken nedan.

Väljer Ni att delta i undersökningen kommer Ni naturligtvis att få ta del av resultatet, vilket kommer att vara representativt för företag i Er bransch. Svaren behandlas naturligtvis konfidentiellt. Vi frågar endast efter Ert företagsnamn för att se vilka företag som har besvarat enkäten.

För att vi ska hinna slutföra uppsatsen innan deadline är vi tacksamma om Ni kan besvara enkäten så snart Ni har möjlighet, vänligen senast den 10 december 2004.

Klicka här för att komma till enkäten

<http://www.aroundit.com/enkat>

Tack på förhand!

Johan Thurn och Fredrik Strand

Har Ni några frågor angående enkäten, vänligen kontakta:

Johan Thurn

Mobiltn: 073-030 94 05

e-post: johthu-0@student.ltu.se

Fredrik Strand

Mobiltn: 070-428 42 70

e-post: frestr-1@student.ltu.se

## Undersökning av svenska företags strategiska beslutsprocess

Följande frågor syftar till att ge en allmän uppfattning om Ert företag.

1. **Företagsnamn:** \_\_\_\_\_  
*Företagsnamnet behövs endast för att vi ska kunna utröna vilka företag som besvarat enkäten.*
2. **Er befattning:** \_\_\_\_\_
3. **Hur många anställda har det företag Ni svarar för?** \_\_\_\_\_
4. **Uppskattningsvis hur stor är Er marknadsandel, i procent, på Er viktigaste marknad?** \_\_\_\_\_
5. **Hur många personer sitter i Ert företags ledningsgrupp?** \_\_\_\_\_  
*Med "ledningsgruppen" avses den grupp av personer som fattar de strategiska besluten inom Ert företag. Med strategiska beslut avses i detta fall beslut som rör Ert företags långsiktiga strategi och som syftar till att skapa framtida fördelar för företaget.*
6. **Ange e-postadress om Ni önskar ta del av undersökningens resultat** \_\_\_\_\_

*Nedan beskrivs två typiska situationer som kräver strategiska beslut. Varje situationsbeskrivning följs av några frågor som syftar till att besvara hur Ni skulle ha gått tillväga för att fatta beslut i dessa eller liknande situationer.*

### **Situation 1: Kundernas preferenser förändras**

*"Det har under några månaders tid kommit signaler om att Ert företags produktportfölj inte, i samma utsträckning som tidigare, stämmer överens med marknadens krav. Detta beror på att en preferensförskjutning pågår hos Era nuvarande kunder som i allt större utsträckning efterfrågar en annan typ av produkt. Ni inser att Er försäljning och lönsamhet allvarligt hotas inom en överskådlig framtid om inte förändringar i Er produktportfölj genomförs" Denna situation benämns nedan "**Nya kundpreferenser**"*

### **Situation 2: Ny konkurrent på marknaden**

*"Det har kommit till Er kännedom att en ny aktör planerar att etablera sig på Er marknad inom en snar framtid. Denna aktör har en helt annan kostnadsstruktur än företagen i Er bransch och kan erbjuda likvärdiga produkter till mycket konkurrenskraftiga priser. Ni ser en risk för att den nya aktören kan ta betydande marknadsandelar och därmed påverka Er marknadsställning negativt" Denna situation benämns nedan "**Ny konkurrent**"*





**11. När vi utvecklar handlingsalternativ för ovanstående situationer använder vi oss av följande metoder:**

	Instämmer inte alls					Instämmer helt					
	1										10
<b>Nya kundpreferenser</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Marknadsundersökningar</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Konkurrentanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Omvärldsanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Instämmer inte alls					Instämmer helt					
	1										10
<b>Ny konkurrent</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Marknadsundersökningar</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Konkurrentanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Omvärldsanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**12. Beträktande ovanstående situationer, när vi analyserar handlingsalternativen för att fastställa dess konsekvenser använder vi oss av följande metoder:**

	Instämmer inte alls					Instämmer helt					
	1										10
<b>Nya kundpreferenser</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Marknadsundersökningar</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Konkurrentanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Omvärldsanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Instämmer inte alls					Instämmer helt					
	1										10
<b>Ny konkurrent</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Marknadsundersökningar</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Konkurrentanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<i>Omvärldsanalys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*Nedanstående frågor syftar till att besvara hur Ni rent generellt fattar strategiska beslut. Besvara hur väl Ni instämmer i de nedanstående påståendena.*

**13. Det beslut som fattas kommer till stor del att baseras på ledningens subjektiva bedömning och ”magkänsla” av situationen**

Instämmer inte alls	Instämmer delvis					Instämmer helt
1						10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Vår företagskultur har stor påverkan på det beslut som fattas**

Instämmer inte alls	Instämmer delvis					Instämmer helt
1						10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Här kommer vi radvis att formulera två påståenden vilka kan betraktas som varandras motsatser. Markera vilket påstående som bäst speglar situationen i Ert företag. En markering närmast ett av de två påståendena, dvs. 1 eller 10, indikerar att Ni instämmer fullständigt. En markering mitt i skalan indikerar att Er situation/inställning ligger mitt mellan de två påståendena osv.

### 15. Hur många typer av produkter har Ert företag lanserat de senaste fem åren?

Inga nya produkter	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	Väldigt Många nya produkter
Det har varit små förändringar av befintliga produkter	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	Förändringarna i företagets produkter har varit genomgripande

### 16. Vårt företags förhållande till konkurrenter

Vanligtvis är det vi som reagerar på konkurrenternas initiativ	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	Vanligtvis är det vi som initierar förändringar som konkurrenterna i sin tur reagerar på
Vårt företag är väldigt sällan det första med att introducera nya produkter, administrativa system, produktionsmetoder etc.	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	Vårt företag är väldigt ofta det första företaget som introducerar nya produkter, administrativa system, produktionsmetoder etc.
Vanligtvis försöker vårt företag undvika direkt konkurrens, utan inta en ”leva och låta leva” inställning	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	Vanligtvis antar vårt företag en mycket konkurrensinriktad ”slå konkurrenterna” inställning

### 17. I allmänhet har vårt företag...

...en stark benägenhet för projekt med låg risk (med normal och säker avkastning)	<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<b>10</b>	...en stark benägenhet att ge sig in i högriskprojekt (med chans till hög avkastning)
---	----------	--	-----------	---



*Följande frågor syftar till att besvara Ert företags försäljningsutveckling.*

**21. Beträktande nuläget, hur ser Ert företags totala försäljningsutveckling ut?**

<b>Kraftigt neråtgående uppåtgående</b>										<b>Kraftigt</b>
<b>1</b>										<b>10</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Beträktande nuläget och i jämförelse med de nationella konkurrenterna, hur ser Ert företags försäljningsutveckling ut?**

<b>Mycket sämre än konkurrenterna konkurrenterna</b>										<b>Mycket bättre än</b>
<b>1</b>										<b>10</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tack för Er medverkan!**

**Ni får ta del av resultatet så snart undersökningen är klar.**

**Tryck på **skicka-knappen** för att skicka in Era svar!**

### **Bilaga 3: Bortfallsanalys**

I tabell B:1 nedan redovisas hur besvarande och ej besvarande företag fördelas med avseende på antalet anställda. I tabellen visas också de företag som hade färre än 50 anställda samt fler än 249 anställda och därför, om de besvarade enkäten, exkluderades från undersökningen.

*Tabell B:1. Bortfallsanalys*

	Antal anställda				Totalt
	50-149	150-249	Färre än 50	Fler än 249	
Antal besvarande företag (n)	47	11	1	4	<b>63</b>
andel av totalt antal besvarande företag (%)	75%	17%	2%	6%	<b>100%</b>
Antal ej besvarande företag (n)	61	23	1	0	<b>85</b>
Andel av totalt antal ej besvarande företag (%)	72%	27%	1%	0%	<b>100%</b>
<b>Totalt antal företag i undersökningen</b>	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>148</b>

Ur tabellen kan utläsas att antalet anställda inte skiljer sig anmärkningsvärt mellan de företag som besvarat respektive inte besvarat enkäten. I gruppen med 150-249 anställda är dock andelen något större bland de företag som inte besvarar enkäten. Detta är dock inte tillräckligt för att snedvrída urvalet nämnvärt.

## ***Bilaga 4: Operationalisering av insamlad data***

### ***Variabler för den rationella beslutsprocessen***

Delarna i den rationella beslutsmodellen som behandlades i enkäten kunde reduceras till fyra variabler. Den första delen av den rationella beslutsmodellen involverar problemdefinition och mål. De frågor i enkäten som behandlar denna del är frågorna sju och åtta. Dessa variabler visade sig korrelera starkt med en ny faktor. Det förefaller rimligt att företag som tydligt definierar de uppkomna problemen också sätter upp konkreta mål för hur problemen ska lösas. Den nya variabeln som skapades kan förklara hur väl företag inser problem och vilka mål åtgärderna ska uppnå. Därför bildades en ny variabel med namnet "Probleminsikt och målsättning".

Fråga nio behandlar om företag utvecklar många handlingsalternativ som möjligt för att lösa uppkomna strategiska situationer. Det fanns ingen skillnad mellan de olika situationerna, varför de två situationerna bildade en ny variabel med namnet "Utveckling av handlingsalternativ".

Fråga 10a och 10b behandlar om alla positiva och negativa konsekvenser av utvecklade handlingsalternativ analyseras. Dessa variabler korrelerade starkt med en ny faktor, varför dessa bildade en ny variabel med namnet "Analys av handlingsalternativ".

Fråga 13-14 behandlar i vilken utsträckning det strategiska beslutsfattandet sker subjektivt inom företagen i undersökningen. Dessa variabler korrelerade starkt med varandra och kunde därför reduceras till en enskild variabel med namnet "Subjektivitet".

Med stöd av teorin förefaller det rimligt att ovanstående fyra variabler är oberoende av varandra. Detta eftersom de representerar olika delar av den rationella beslutsmodellen och att företag sannolikt tillämpar dessa delar i olika utsträckning.

### ***Variabler för informationsinsamling***

Hur företagen behandlar och använder information vid strategiskt beslutsfattande behandlas i frågorna 11-12. Dessa frågor inklusive delfrågor kunde reduceras till tre nya variabler. Frågorna om marknadsundersökningar i fråga 11 och 12 för de båda situationerna bildade en ny variabel som fick namnet "Marknadsundersökningar". I denna variabel ingår alltså fyra delfrågor. Denna variabel förklarar alltså i vilken utsträckning företagen tillämpar marknadsundersökningar vid strategiskt beslutsfattande. De fyra delfrågorna om omvärldsanalys och konkurrentanalys för fråga 11 bildade en ny variabel. Denna förklarar i vilken utsträckning dessa analysverktyg tillämpas när handlingsalternativ utvecklas. Eftersom konkurrensanalys är en del av omvärldsanalysen förefaller det rimligt att dessa frågor kan bilda en ny variabel och denna fick namnet "Omvärldsanalys vid utveckling av handlingsalternativ". Slutligen kunde samma delfrågor på fråga 12 kopplas samman till en ny variabel som fick namnet "Omvärldsanalys vid analys av handlingsalternativ". Genomgående finns det inga skillnader mellan situation 1 och Situation 2 för de olika frågorna. Det är rimligt att anta att de tre nyskapade variablerna kan antas vara oberoende av varandra. Detta eftersom marknadsundersökningar skiljer sig från de övriga analysverktygen och informationen därför används oberoende av övriga analysverktyg. De två variablerna som står för omvärldsanalys och konkurrentanalys i fråga 11 respektive fråga 12 skiljer sig mellan

varandra eftersom de tillämpas vid olika faser i beslutsprocessen och det är rimligt att informationen av dessa analyser tillämpas på olika sätt vid utveckling och analys av handlingsalternativ, vilket alltså gör variablerna oberoende.

#### ***Variabler för entreprenörskap***

Entreprenörskap behandlas i frågorna 15-19 och kunde reduceras till tre variabler. Dessa baserades på "hörnstenarna" inom entreprenörskap. Dessa är enligt Covin (1991) innovationsförmåga, proaktivitet samt riskbenägenhet. Frågorna 15.1-2 reducerades till variabeln "Innovation"; frågorna 16.1-2 reducerades till variabeln "Proaktivitet"; och frågorna 17-19 reducerades till variabeln "Risk". Fråga 16.1 kunde inte sammankopplas med de övriga proaktivitetsfrågorna. Därför eliminerades frågan från analysen.

#### ***Variabler för företagets finansiella framgång***

De frågor som mätte företagets nuvarande försäljningsutveckling var fråga 21 och 22. Då dessa variabler mäter respondentens subjektiva uppfattning av företagets nuvarande framgång krävdes också objektiva lönsamhetsmått. Därför inhämtades information om de deltagande företagens vinstmarginal och räntabilitet på totalt kapital från Affärsdata (2004), för att skapa en motvikt till enkätens subjektivitet. Med faktoranalys kunde enkätens två frågor samt de två finansiella lönsamhetsmått reduceras till två faktorer. Räntabilitet på totalt kapital och vinstmarginal förklarar lönsamhetsutvecklingen och denna benämns därför "Lönsamhetsutveckling". De två frågorna om försäljningstillväxt bildade en ny variabel och denna benämndes "Aktuell försäljningsutveckling".