

Företagsekonomiska institutionen
Stockholms Universitet

Kandidatuppsats
Vårterminen 2000



Att förutse framtiden

*- en multipel fallstudie av tre svenska, snabbväxande företag
i data- och telekombranschen*

Handledare
Magnus Aronsson
Frédéric Delmar

Författare
Fredrik Rosenhamer
Jonas Tapper

SAMMANFATTNING

Flera författare har under senare år intresserat sig för hur företag i turbulenta branscher arbetar strategiskt. De har konstaterat att den traditionella forskningen inom området inte är tillräcklig med hänsyn till turbulensens betydelse och särdrag. Nyckeln till framgång blir flexibilitet, förmågan att snabbt anpassa företaget till den förändring som inträffar eller förväntas inträffa. Detta uppnås genom att företagen försöker förutse och förbereda sig inför många tänkbara händelseutvecklingar. Härigenom skapas en förmåga att agera snabbt när framtiden blir till nu.

Kathleen M. Eisenhardt är en av de forskare som studerat företags agerande i turbulenta branscher. Hon har under det senaste decenniet genomfört fallstudier på bland annat ett antal globala företag verksamma inom datorindustrin och beskriver dilemmat för dessa som att förbereda sig för många framtider och samtidigt kunna agera i den framtid som inträffar.

Hennes induktivt genererade forskningsresultat visar att framgångsrika företag på ett strukturerat och medvetet sätt använder olika metoder och verktyg, sonder, för att förutse framtiden. Dessa sonder kan till exempel vara experimentella produkter, scenarier, framtidsfokuserade möten och strategiska allianser. Genom att använda många olika sonder i flera olika tidsperspektiv förutser företagen framtiden på ett effektivt sätt

Vi har, under våren 2000, undersökt i vilken mån Eisenhardts upptäckter är giltiga också för mindre, snabbväxande, svenska IT-företag. Urvalet har varit teoretiskt och genom att använda Eisenhardts metod, undersökningsdesign och företagsurval, med ovan nämnda undantag, har vi velat undersöka om hennes forskningsresultat varit möjliga att replikera. I en multipel fallstudie har vi intervjuat nio personer på tre företag i Stockholm. De undersökta företagen är mycket snabbväxande avseende antal anställda och kan samtliga sägas leda utvecklingen inom sin nisch.

Vår undersökning visar att mindre, snabbväxande, svenska IT-företag delvis agerar på det sätt som Eisenhardts forskningsresultat visar. På de undersökta företagen uppges att det finns ett behov av att förutse framtiden men arbetet med detta sker ostrukturerat, informellt och till stor del omedvetet. Föreställningarna är snarast en bieffekt av åtgärder vidtagna i andra syften än medvetna försök att förutse framtiden. De föreställningar om framtiden som skapas är i huvudsak individuella mentala bilder som synkroniseras och kommuniceras genom en extensiv kommunikation via formella och informella möten samt i daglig interaktion mellan människor. De entreprenöriella dragen framstår som tydliga då mycket är centrerat kring VD. En sond, allianser, används på det sätt som Eisenhardt förespråkar. Andra sonder som hon berör; experimentella produkter, futurister och framtidsfokuserade möten, används delvis på det sätt hon beskriver och andra används inte alls. Mässor, en av de mest betydelsefulla sönerna på de företag vi undersökt, nämns inte av Eisenhardt.

Genom dessa upptäckter utvidgar vi Eisenhardts forskningsresultat. I den mån avvikelser beror på de skillnader vi gjort i företagsurvalet pekar resultaten på var gränsen går för i vilken mån hennes upptäckter är generaliserbara.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	7
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.3 SYFTE.....	9
1.4 CENTRALA BEGREPP OCH AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION.....	10
2. TEORI	11
2.1 KLASSISKA STRATEGISKOLOR OCH DESS UTVECKLING – EN ÖVERSIKT	11
2.1.1 De normativa/rationalistiska skolorna.....	11
2.1.2 De deskriptiva skolorna	12
2.2 STRATEGI OCH TURBULENTA BRANSCHER	14
2.2.1 Eisenhardts forskning	14
2.2.2 Eisenhardt och de klassiska skolorna – en jämförelse	16
2.2.3 Eisenhardt och föreställningar om framtiden.....	17
2.2.4 Annan forskning om strategi, turbulenta branscher och föreställningar om framtiden	20
3. METOD OCH UNDERSÖKNINGSDESIGN	23
3.1 EISENHARDT, VÅR UNDERSÖKNING OCH REPLIKATION – EN INTRODUKTION	23
3.2 VAL AV FALL OCH DATAINSAMLING	26
3.3 INTERVJUERNA	28
3.3.1 Anonymitet.....	30
3.4 ANALYSENS GENOMFÖRANDE.....	30
3.5 RELIABILITET, VALIDITET OCH GILTIGHET	33
4. TRE BERÄTTELSE - EMPIRI OCH INOMFALLSANALYS	36
4.1 BERÄTTELSEN OM X.....	36
4.1.1 Beslutet.....	36
4.1.2 Sonder.....	37
4.1.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos X.....	38
4.2 BERÄTTELSEN OM Y	39
4.2.1 Beslutet.....	40
4.2.2 Sonder.....	40
4.2.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos Y.....	42
4.3 BERÄTTELSEN OM Z	43
4.3.1 Beslutet.....	44
4.3.2 Sonder.....	44
4.3.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos Z.....	46
4.4 ÖVERSIKT AV ANVÄNDA SONDER	46
5. MELLANFALLSANALYS	48
5.1 SONDER FÖR ATT BEVAKA OCH VISUALISERA	48
5.2 SONDER FÖR ATT BEVAKA OCH PÅVERKA FRAMTIDEN	50
6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER	53
6.1 DISKUSSION.....	53
6.2 SLUTSATSER.....	55
6.3 SJÄLVKRITIK	56
6.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	57

BILAGOR

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

BILAGA 2. ANALYSMATRIS

BILAGA 3. TOLKNINGSEXEMPEL ANALYSMATRIS

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel är vår strävan att läsaren skall få en inblick i uppsatsens ämnes- och problemområde där nyckelbegrepp är turbulens, osäkerhet och framtid. Vidare anges vår problemformulering och vårt syfte. Avslutningsvis förklaras för uppsatsen centrala begrepp och en disposition över uppsatsen presenteras.

1.1 PROBLEMBAKGRUND

Vi sägs leva i en ny ekonomi, ett resultat av allt mindre datorer och en allt mer omfattande kommunikation där alla kan kommunicera med alla i nätverk. I dessa nätverk förlorar den fysiska produkten delvis sin roll till fördel för idéer och information. Kunskap, inte kapital, är makt i den nya ekonomin. Världen blir sammankopplad och uppkopplad och därigenom liten. Men världen blir också mer komplex och mer kaotisk. Eftersom information och idéer finns att tillgå i ousinliga mängder får vi mer att bearbeta och att välja bland och det finns inte en möjlighet att skaffa en fullständig överblick. Det kommer hela tiden ny information, gammal försvinner eller omskapas och allt måste omvärderas i skenet av verkligheten, en verklighet som ständigt förändras.¹

Förändring, eller dynamik, är en av två beståndsdelar i begreppet turbulens. Den andra är komplexitet som innebär att omvärlden består av många faktorer som är sammankopplade på ett svårförståeligt och inte alltid överblickbart sätt.² Den allt snabbare och världsomfattande kommunikation som datorer och nätverk medger gör att förändringar snabbt blir kända och sprids, överallt och hela tiden.³ Härigenom kan turbulensen i vår omvärld sägas ha ökat.

Alla branscher påverkas av datorer och möjligheten till allt snabbare och världsomfattande kommunikation.⁴ Turbulensen är därmed en faktor att räkna med för alla men i vissa branscher är dynamiken större och därigenom också turbulensen. Skogsindustrin, till exempel, förändras men förändringen är för det mesta långsam och förutsägbar. Träd växer trots allt uppåt. Ett exempel på motsatsen är IT-branschen där förändringarna är kontinuerliga men oregelbundna och dessutom ibland oväntade och därigenom oförutsägbara.⁵ Det mest säkra och stabila är förändringen i sig.⁶

Ett företags arbete med att planera och besluta inför framtiden brukar benämnas strategi⁷ och oavsett definitionen av strategi så har det strategiska arbetet bäring på framtiden i en eller annan bemärkelse.⁸ Men hur förutses framtiden? Här upplever vi ett ”glapp” i nästan alla de teorier om strategiskt arbete och strategier vi kommit i kontakt med, vi saknar beskrivningar av hur företag praktiskt går till väga för att förutse framtiden. Om omvärlden dessutom är turbulent, om de faktorer som påverkar en bransch är många och sambanden oöverblickbara och svåra att förstå? Om dynamiken till följd av nätverkskommunikationens ständiga uppkoppling är mycket stor och framtiden okänd och svår att förutse, hur är det då möjligt för

¹ Kelly (1999) s. 9ff

² Frankelius & Rosén (1993) s. 32

³ Kelly (1999) s. 15ff

⁴ Ibid s. 10

⁵ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 816

⁶ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 24

⁷ Williamson (1999) s. 117

⁸ Hamel & Prahalad (1996) s. xvii ff

företag att förutse framtiden och agera strategiskt? Det är i forskning kring företag i dessa omgivningar som ”glappet” har börjat fyllas.

Kathleen M. Eisenhardt har sedan slutet av 80-talet forskat kring hur företag i turbulenta branscher agerar strategiskt.⁹ Forskningen har varit induktiv och den teori hon genererat är till stor del baserad på fallstudier av en antal amerikanska IT-företag. Hennes forskningsresultat kommer att beskrivas närmare i teoriavsnittet men vi vill redan här nämna framtiden. De företag Eisenhardt identifierat som framgångsrika arbetar nämligen med framtiden genom att de tar in och bearbetar mycket information. Med hjälp av denna information försöker de på olika sätt förutse och skapa föreställningar av framtiden. Detta sker genom att företagen sonderar framtiden med hjälp av olika metoder och verktyg, till exempel experimentella produkter som lanseras mer eller mindre på måfå och genom att scenarier konstrueras. I iterativa och regelbundna processer förbereder sig beslutsfattarna för olika händelseutvecklingar. Detta ger flexibilitet och mental förberedelse då framtiden väl blir till idag och nu.

Vi finner Eisenhardts forskning tilltalande och särskilt intressant tycker vi det är att hon erbjuder förklaringar till hur företag skapar de föreställningar om framtiden som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet och agerandet. I denna uppsats har vi därför valt att utgå från hennes teori och i möjligaste mån replikera den metod hon använt i sin forskning.

Sverige har idag en topposition inom den nya ekonomin och är idag, vid sidan av USA, världens främsta IT-nation. Den engelska tidningen Financial Times ägnade den 11 maj i år en hel bilaga åt de nordiska ”e-vikingarna”. Där skildras bland annat att Sverige är ett av världens tre främsta länder avseende såväl mobiltelefoni som internet och Stockholmsförorten Kista beskrivs som det nya Silicon Valley. Även i andra internationella medier beskrivs Sverige i allmänhet och Stockholm i synnerhet som den absoluta fronten för det senaste inom den nya ekonomin.¹⁰

Vi har fått uppfattningen att många av den nya ekonomins företag i Sverige idag är mikro- eller småföretag¹¹ och att dessa företag dessutom ofta växer mycket snabbt. Vi uppfattar också dessa företag som redan idag viktiga för den svenska ekonomin, och i debatten ges bilden av att deras betydelse kommer att öka kraftigt de närmaste åren. Vi anser därför att det skulle vara intressant att studera hur dessa mindre, entreprenöriella företag agerar.

Vi har valt att undersöka tre mindre, snabbväxande och svenska IT-företag, som tillverkar och säljer produkter inom området data- och telekommunikation. Vi hoppas att vårt undersökningsresultat kan öka kunskapen om hur denna kategori av företag gör då de skapar föreställningar om framtiden.

⁹ Detta arbete har Eisenhardt dels bedrivit ensam, dels tillsammans med andra forskare och kollegor, främst L. J. Bourgeois och Shona Brown.

¹⁰ Eklund (2000) s. 15

¹¹ Den Europeiska kommissionen har definierat mikroföretag som företag med färre än tio anställda och småföretag som företag med tio till 99 anställda enligt Dewhurst (1996) s. 199

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Vilka *metoder* och *verktyg* använder *framgångsrika företag* i *turbulenta* branscher för att skapa *föreställningar om framtiden*? Är processen strukturerad och ur vilket tidsperspektiv beaktas framtiden?

1.3 SYFTE

Vår teoretiska utgångspunkt utgörs av Eisenhardts forskningsresultat och vårt huvudsakliga syfte är att undersöka om dessa resultat är giltiga även för svenska framgångsrika företag.

Detta gör vi genom att i möjligaste mån replikera¹² Eisenhardts metodval och undersökningsdesign. Detsamma gäller urvalsramen men med tre medvetet valda skillnader; de företag vi undersökt är svenska, de är till storleken mindre än de Eisenhardt undersökt och de är snabbväxande. Metodologiskt innebär replikationen att vi använder samma undersökningsdesign som Eisenhardt. Härigenom skapas förutsättningar för att antingen replikera hennes resultat eller komplettera hennes teori.¹³ Om resultaten replikeras, det vill säga blir likadana, stödjer detta ytterligare hennes upptäckter. Om resultaten avviker beroende på de medvetna skillnader vi gjort i urvalsramen anses resultaten komplettera hennes teori.

Med andra ord vill vi beskriva hur framgångsrika företag i turbulenta branscher går till väga för att skapa underlag för strategiska beslut. Vi antar att dessa beslut åtminstone delvis är baserade på företagets föreställningar om framtiden och ämnar mer specifikt undersöka om och hur mindre, snabbväxande, svenska IT-företag skapar dessa föreställningar.

1.4 CENTRALA BEGREPP OCH AVGRÄNSNINGAR

Vi har utgått från de *metoder* och *verktyg* som Eisenhardt identifierat. Dessa metoder är framför allt en omfattande kommunikation genom såväl relativt strikt reglerade formella möten som informella möten. Verktygen är allt som kan ge en inblick i framtiden och Eisenhardt nämner bland annat scenarier, marknadsundersökningar, experimentella produkter, framtidsfokuserade möten, allianser och förvärv.

Eisenhardt är otydlig avseende definitionen av framgång och ingen entydig bild framträder. I ett sammanhang har begreppet baserats på lönsamhetssiffror, vinstökning, marknadsandel samt generellt industrirykte och det faktum att de undersökta företagen dominerat eller varit mycket framgångsrika inom sina respektive marknadssegment.¹⁴ I ett annat sammanhang framstår framgång som den förmåga ett företag besitter att kontinuerligt förändra sig själv.¹⁵ I ytterligare ett sammanhang anges ett företag vara mycket framgångsrikt men utan att innebörden definieras.¹⁶

Vi har därför valt följande definition av *framgång* som grund för vårt företagsurval: Svenska företag som verkar inom branschen data- och telekommunikation, har 20-50 anställda och

¹² Yin (1989) s. 44

¹³ Eisenhardt (1989a) s. 537

¹⁴ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 249

¹⁵ Ibid s. 8 och s. 24

¹⁶ Eisenhardt (1999) s. 66

som har ökat personalstyrkan de senaste två åren med minst 20%. Vi har valt antal anställda som mått på framgång då vi tror att det är lämpligare än till exempel vinst eftersom många IT-företag anses framgångsrika utan att göra några egentliga vinster.

Vi har valt att definierat *turbulens* på samma sätt som Bourgeois och Eisenhardt definierat "high-velocity"¹⁷ (på svenska höghastighet); omgivningar med dels kontinuerlig dynamik och volatilitet, dels skarp och oregelbunden förändring. Dynamiken och volatiliteten är inte nog i sig för att en bransch skall definieras som "high-velocity". Persondator- och flygbranschen är exempel på höghastighetsbranscher men inte cykliska branscher som till exempel arbetar med maskinutrustning eller skogsprodukter. Förutsatt att inget annat anges är turbulens synonymt med "high-velocity" i denna undersökning. En annan definition som använts av Brown och Eisenhardt är "företag där förmågan att hantera förändring utgör den strategiska nyckelutmaningen."¹⁸

Föreställningar om framtiden har vi definierat som den uppfattning som företagets beslutsfattare skaffar sig avseende företagets framtida konkurrenssituation. Med konkurrenssituation avses allt i företagets omvärld som kan vara av relevans för företagets utveckling.

1.5 UPPSATSENS DISPOSITION

I närmast följande kapitel beskriver vi vår teoretiska utgångspunkt och bakgrunden till denna. Därefter behandlas den metodologiska grunden och undersökningens praktiska genomförande. I kapitel fyra presenteras de undersökta företagen och inomfallsanalys genomförs. Analysen fortsätter i kapitel fem där en jämförelse mellan fallen sker. I det avslutande kapitlet diskuterar vi analysresultatet och redogör för de slutsatser vi kommit fram till. Dessutom granskar vi kritiskt vår undersökning och lämnar förslag till vidare forskning inom området.

¹⁷ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 816 och Bourgeois & Eisenhardt (1988b) s. 738

¹⁸ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 249 (egen översättning)

2. TEORI

Vi fokuserar i denna undersökning på om och i sådana fall hur företag skapar föreställningar om framtiden, föreställningar som kan ligga till grund för strategiska beslut. Kopplingen mellan strategi och föreställningar om framtiden är därför stark och eftersom strategiskt beslutsfattande, som många författare noterat,¹⁹ varit föremål för en intensiv debatt finner vi det på sin plats att presentera en kort redogörelse för olika sätt att se på strategi. Därefter övergår vi till att beskriva forskning rörande strategi i turbulenta omgivningar. Vi beskriver Eisenhardts forskning i allmänhet och hennes verktyg för att skapa föreställningar om framtiden i synnerhet. Kapitlet avslutas med en skildring av hur andra författare ser på strategi i turbulenta branscher och hur de anser att framtiden kan förutses.

2.1 KLASSISKA STRATEGISKOLOR OCH DESS UTVECKLING – EN ÖVERSIKT

Inledningsvis, vad är strategi? I the Economist definierades begreppet som att i grunden handla om två saker; dels att bestämma sig för vart företaget skall nå, dels att bestämma sig för hur företaget skall agera för att nå dit.²⁰ Då vi i fortsättningen berör begreppet är detta den innebörd vi tillskriver det.²¹

Nedan presenteras översiktligt tio olika strategiskolor och deras förespråkare.²² Skolorna nedan kan indelas i deskriptiva respektive normativa. De har alla en naturliga plats inom den strategiska forskningen men är knutna till olika utvecklingsfaser inom fackområdet strategi, vissa har redan nått sin höjdpunkt och har inte samma inflytande som förr, medan andra är i stark utveckling.²³ Det är i sammanhanget viktigt att påpeka att de tio skolorna var för sig enbart representerar delar av en förklaring, eller förklaringar som bara gäller under vissa förutsättningar²⁴ och att gränsen dem emellan inte alltid är tydlig.²⁵ För att förstå helheten är det dock viktigt att känna till delarna.

2.1.1 De normativa/rationalistiska skolorna

Den klassiska strategiforskaren Ansoff kan med sin bok ”Corporate Strategy” från 1965 sägas ha lagt grunden för *planeringskolan* genom att använda begreppet ”strategisk planering” i affärssammanhang. Baserat på analys av omgivningen och dess långsiktiga förväntade utveckling²⁶ utformades strategier. Strategierna, liksom detaljerade instruktioner för hur de skulle nås, utarbetades av specialister i särskilda funktioner.²⁷ Ansoff betraktade strategi som normer eller regler för hur beslut skall fattas under varierande grader av osäkerhet²⁸ vilket innebar att företagens respons på tänkbara händelseutvecklingar i omgivningen redan i förväg fastställdes.²⁹ Kritik har framförts mot skolan av bland andra Mintzberg som menar att

¹⁹ Hampton-Turner (1993), Whittington (1993) och Mintzberg (1990) enligt Eden & Ackerman (1998) s. 13

²⁰ the Economist (1997) s. 77

²¹ Även Brown & Eisenhardt (1998b) s. 3 använder denna sammanfattande definition.

²² Såväl Roos, Krogh & Roos (1994) som Eden och Ackerman (1998) behandlar dessa tio skolor.

²³ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 170

²⁴ Ibid s. 169

²⁵ Raymond & Eden (1990) s. 192

²⁶ Ansoff (1965) s. 186

²⁷ Mintzberg (1994) s.107

²⁸ Ansoff (1965) s. 107

²⁹ Ibid s. 106

strategisk planering ofta misslyckas då diskontinuiteter inte kan förutspås. Mintzberg menar därför att utformningen av strategier inte heller kan formaliseras eller separeras från verksamheten.³⁰

Porter, som delvis följt i Ansoffs fotspår och som kan ses som *positioneringsskolans* främste företrädare,³¹ beskriver i sin bok "Competitive Strategy" fem faktorer, eller krafter, som avgör företags lönsamhet. Dessa är konkurrens inom branschen, leverantörer, kunder, potentiella etablerare och substitut.³² Lönsamheten blir beroende av de olika krafternas styrka och sammansättning.³³ Branschstrukturen antas vara stabil³⁴ och målet för företaget blir att nå och bibehålla den bästa möjliga positionen för att försvara sig mot och/eller påverka dessa krafter.³⁵ Tidshorisonten är liksom hos Ansoff lång, "...till och med ett decennium eller mer",³⁶ och den strategisk planeringen, som bygger på analys, fyller en viktig roll.³⁷ Analys i detta sammanhang innebär att bryta ned ett mål eller ett antal intentioner till mindre steg som sedan formaliseras så att de kan implementeras nästan automatiskt.³⁸ Skolan har kritiserats för att utveckla banala lösningar på komplexa problem.³⁹

Designskolan, med sitt ursprung hos Philip Selznick redan 1957,⁴⁰ ser strategiutformning som en kontrollerad, kontinuerlig och formell process där ansvaret ligger hos företagets högsta ledning.⁴¹ Den kritiska dimensionen blir att utveckla en överordnad strategi, en "grand strategy", där företagets förmågor matchas med omgivningens möjligheter.⁴² Kritik har framförts bland annat mot den skarpa skillnad skolan gör mellan strategiformulering och genomförande⁴³ samt mot att modellen inte tar hänsyn till att företag kan genomgå lärandeprocesser för att utveckla sina strategier.⁴⁴

2.1.2 De deskriptiva skolorna

Den *politiska skolan* ser strategiformulering som en politisk process i vilken den strategiska ambitionen diskuteras, chefer tävlar om knappa resurser och konflikt existerar⁴⁵ då chefer, eller andra starka aktörer i organisationen, försöker styra eller leda hur andra aktörer skall tolka innebörden i olika händelser. Strategier utvecklas som produkten av förhandlingar mellan kraftfulla interna och externa intressegrupperingar.⁴⁶ En av den politiska skolans förespråkare menar att målsättningen alltid är att eliminera konflikter men att konflikter kan

³⁰ Mintzberg (1994) s. 110ff

³¹ Eden & Ackerman (1998) s. 25

³² Porter (1980) s. 4

³³ Ibid s. 3f

³⁴ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 7

³⁵ Porter (1980) s. 5f

³⁶ Porter (1996) s. 61 (egen översättning)

³⁷ Mintzberg (1994) s. 108

³⁸ Porter (1987) s. 21

³⁹ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 220

⁴⁰ Eden & Ackerman (1998) s. 27

⁴¹ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 209

⁴² Ibid s. 205

⁴³ Se exempelvis Quinn (1980) och Miles (1982) enligt Roos, Krogh & Roos (1994) s. 207

⁴⁴ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 206f

⁴⁵ Eden & Ackerman (1998) s. 26

⁴⁶ Johnson & Scholes (1999) s. 61

ses som konstruktiva på kort sikt”.⁴⁷ Kritik har dock framförts mot ett för stort fokus på konflikter vilket kan uppfattas som att överenskommelser och konsensus inte kan nås.⁴⁸

Två förespråkare för den *kulturella skolan*, Johnson och Scholes, menar att strategi bör ses utifrån ett kulturellt perspektiv då strategier är produkten av antaganden och rutiner som tas för givet i organisationer.⁴⁹ De diskuterar det ”kulturella nätet” där kontrollsysteem, ritualer och rutiner, symboler, berättelser, organisationsstruktur och maktstrukturer har viktiga roller.⁵⁰ De ”organisatoriska recepten”, förstärkta av traditioner, vanor, symboler och ideologi, blir därför det centrala analytiska verktyget och huvudsakligt fokus ligger på förändring.⁵¹

Även den *kognitiva skolan* erkänner kulturens viktiga roll i strategisammanhang men också andra aspekter, såsom visdom, kreativitet och intuition anses viktiga.⁵² Skolan fokuserar på individuellt agerande och förespråkar att implementeringen av strategi huvudsakligen beror på i vilken utsträckning chefer kan ”act thinkingly” givet den gräns som definierar hur mycket information en människa kan hantera.⁵³ Utmaningen blir därför att skapa ett mentalt ramverk eller schema för strategiskt agerande.⁵⁴ Skolan kan sägas vara under utveckling och då kognitionspsykologi har en central plats inom skolan har kritik framförts mot att forskning inom detta område inte har fokuserat på sådant som är av intresse för strategisk ledning. Att förändra kulturer blir därmed centralt inom såväl den kulturella som den kognitiva skolan.

En organisation måste förhålla sig till en komplex och dynamisk omgivning vilket medför att varken en analytisk och sekventiell process, lika lite som en personorienterad process, är tillfredsställande för att utforma strategier. *Lärandeskolans* företrädare menar att en inlärningsprocess, som i vissa fall kan betraktas som kollektiv,⁵⁵ bör vara successivt framväxande istället för att komma från ett medvetet planerande.⁵⁶ Mintzberg, en av forskarna bakom begreppet ”framväxande strategi”,⁵⁷ anser att strategier ofta växer fram ur situationer och alltså inte är följden av analys och medvetenhet.⁵⁸ Kritiker menar bland annat att skolan har en oförmåga att förmedla klara strategier och att den, i förhållande till ”enklare” strategiformulering, kräver stora resurser.⁵⁹

Entreprenörskolan ser strategiformulering som en visionär process och kan därmed sägas vara lärandeskolans motsats. Den kan härigenom också ses som en deskriptiv motsvarighet till designskolan då båda anser att formulering av strategier är en mental process hos företagsledaren. Entreprenörskolan fokuserar emellertid i än högre utsträckning på ledarens vision, erfarenhet och insikt och omgivningen blir i denna skola en terräng där ledaren

⁴⁷ Perrow (1986) s. 132

⁴⁸ Eden & Ackerman (1998) s. 27

⁴⁹ Johnson & Scholes (1999) s. 58

⁵⁰ Ibid s. 73f

⁵¹ Eden & Ackerman (1998) s. 27

⁵² Roos, Krogh, Roos (1994) s. 217ff

⁵³ Weick (1979) enligt Eden & Ackerman (1998) s. 28

⁵⁴ Eden & Ackerman (1998) s. 28

⁵⁵ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 219

⁵⁶ Hussey (1999) s. 15

⁵⁷ Den engelska termen lyder ”emergent strategy”. Begreppet tas ovan upp som ett substantiv men diskuteras även i litteraturen som ett verb, ”emergent strategizing”. Med detta avses den process som genom en ström av ageranden formar ett mönster, ett mönster som ofta visar sig först efter händelsen som gav upphov till agerandet enligt Eden & Ackerman (1998) s. 21f

⁵⁸ Hussey (1999) s. 108

⁵⁹ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 220

försöker föra organisationen framåt.⁶⁰ Att skolan hävdar att underlaget för strategierna ligger i visionerna hos den enskilda ledaren har kritiserats. Kritikerna menar att företrädarna för skolan inte har kunnat säga någonting om vad detta praktiskt innebär för strategiarbetet.⁶¹

Den *omgivande skolan* ser strategiformulering som en passiv process där företagets omgivning⁶² dikterar strategin och tvingar in dem i nischer. Det strategiska arbetet handlar därför om att fokusera olika och för företaget relevanta faktorer i omgivningen. Strategival handlar om att välja position eller nisch och den som inte anpassar sig går till slut under. Kritik har bland annat framförts mot att anpassningar enbart antas kunna ske som en följd av omgivningens utveckling och inte också då företagets interna förändringar kräver detta.⁶³

Den *konfigurativa skolan* kan på många sätt ses som summan av de andra skolorna. Företrädarna försöker integrera de övriga skolorna vilket i praktiken innebär att fokus varierar utifrån i vilken omgivning och i vilken historisk fas den specifika organisationen befinner sig. Företag och omgivningar delas in i typer som matchas på olika sätt. Under olika faser av företagets utveckling och i olika situationer kan olika tillvägagångssätt vara lämpliga att använda.⁶⁴ Kritik har i huvudsak riktats mot att utvecklandet och användandet av typologier innebär en förenkling av verkligheten vilket medför en risk att teorierna används på ett sätt som verkar begränsande i förhållande till den mångfald som kännetecknar den verkliga världen.⁶⁵

2.2 STRATEGI OCH TURBULENTA BRANSCHER

Två av de forskare som kritiserat det traditionella sättet att se på strategi är Brown och Eisenhardt som menar att det ofta kollapsar i skenet av snabbt och oförutsägbart förändrade branscher.⁶⁶ Orsaken är att det traditionella sättet att se på strategi överbetonar den grad till vilken det är möjligt att förutse vilka branscher, kompetenser eller strategiska positioner som kommer att vara livskraftiga och under hur lång tid. Samtidigt underbetonas vikten av och utmaningen med att faktiskt skapa och genomföra den strategi som väljs. De traditionella strategierna är användbara för att forma en bred, strategisk riktning på marknader med långsam förändringstakt.⁶⁷ Därför, skriver Brown och Eisenhardt, är de inte felaktiga utan snarare otillräckliga i branscher med intensiv och snabb förändringstakt.⁶⁸

2.2.1 Eisenhardts forskning

Brown och Eisenhardt anser att nya förståelser och förklaringar växer fram genom att kombinera forskning inom ekonomi och strategi med forskning inom biologi och fysik.⁶⁹ Upptäckten av relationen mellan deras forskning samt komplexitets- och evolutionsläran

⁶⁰ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 214

⁶¹ Ibid s. 215

⁶² "Omgivningen" skall i sammanhanget ses som allt som inte är själva organisationen.

⁶³ Roos, Krogh & Roos (1994) s. 225

⁶⁴ Ibid s. 226

⁶⁵ Ibid s. 226f

⁶⁶ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 3

⁶⁷ Ibid s. 7

⁶⁸ Ibid s. 3

⁶⁹ Ibid s. 14

beskriver de som en ”viktig händelse”.⁷⁰ Under de senaste åren har Eisenhardts forskning haft explicit koppling till komplexitets- och evolutionsläran, ett samband som fler forskare intresserat sig för.⁷¹

Inom komplexitetsteorin studeras hur ordning skapas ur kaos. Studierna försöker förstå och förklara de överraskande och ibland abrupta förändringar som uppstår i olika, åtminstone delvis, sammankopplade system eller skeenden. Då detta kopplas till strategi- och ledarskapsforskning innebär det att interaktionen mellan olika delar av en organisation liksom avvägningen mellan företagsledningens grad av kontroll och organisationens anpassningsförmåga fokuseras.⁷²

Den darwinistiska evolutionsläran intresserar sig för hur levande ting successivt växer, anpassar och förändrar sig över generationer. Variation är önskvärd och slump samt en viss ineffektivitet kombinerad med en förmåga att minnas och lära är centralt. Implikationen för strategi- och ledarskapsforskning blir att en längre tidsram beaktas. I denna finns såväl dåtid som framtid och tänkandet fokuseras på slumpen.⁷³

Det underliggande antagandet i den teori som Eisenhardt förespråkar är att strategi är resultatet av ett företags konstanta förändringar vilka låter en löst sammanhängande strategisk riktning⁷⁴ växa fram ur organisationen. I snabbt föränderliga och oförutsägbara branscher blir de mest framgångsrika företagen de som lyckas hantera såväl kaos som evolution på ett bra sätt. Detta innebär att de ständigt förändrar sig själva.⁷⁵ Den strategiska utmaningen blir att hantera förändringen genom att *reagera, förutse och förbereda*, eller genom att *leda*. Vilket val som görs beror på situationen.⁷⁶

Reaktion är defensivt och innebär att företaget reagerar på vad andra gör genom att förbättra eller förändra det som finns eller genom att hitta på nya erbjudanden utifrån vad som sker runt omkring. Att *förutse och förbereda* innebär att skaffa insikt i sannolika framtider och att förbereda sig för dessa. Detta kan till exempel ske genom att skapa försäljningskanaler till kundsegment som företaget bedömer kommer bli intressanta i framtiden eller genom att skaffa olika typer av kompetenser och resurser. Tillvägagångssättet är fortfarande defensivt eftersom det innebär reaktioner på vad som förväntas ske i omvärlden men erbjuder fler alternativ och är således ett bättre sätt att förändra sig. Att *leda*, avslutningsvis, innebär att företaget agerar proaktivt och skapar den förändring som andra tvingas anpassa sig till, det innebär att företaget blir andras omgivning. Detta åstadkoms till exempel genom att nya marknader identifieras, genom att en industristandard höjs eller genom att omdefiniera kunders förväntningar.⁷⁷

Den forskning som Eisenhardt bedrivit sedan slutet av 80-talet har genomförts i företagsledningar på företag som verkar i turbulenta branscher. Hon har undersökt såväl framgångsrika som mindre framgångsrika företag i IT-branschen. Under slutet av 80-talet och

⁷⁰ Brown & Eisenhardt (1998b) s. x (egen översättning)

⁷¹ Se till exempel Johnson & Scholes (1999) s. 26

⁷² Brown & Eisenhardt (1998b) s. 14

⁷³ Ibid s. 14

⁷⁴ Det engelska uttryck som används är ”semicoherent strategic direction” och kan förklaras som motsatsen till positioneringsskolans uppmaning att välja en specifik strategi. Se exempelvis Brown & Eisenhardt (1998b) s. 17 för en beskrivning av hur 3M använder sig av begreppet.

⁷⁵ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 14

⁷⁶ Ibid s. 7

⁷⁷ Ibid s. 5

början av 90-talet undersöktes beslutsfattande i tolv entreprenöriella företag i Silicon Valley tillsammans med Jay Bourgeois. Under den senare halvan av 90-talet har hon tillsammans med Shona Brown undersökt tolv framgångsrika storföretag, med flera verksamhetsområden, i Europa, Asien och Nordamerika.⁷⁸ Syftet med den sistnämnda undersökningen var att finna nya modeller som kunde ersätta de mogna paradigmen som dominerar strategi och organisatoriskt tänkande.⁷⁹ Resultaten av drygt tio års forskning pekar tydligt på skillnader mellan framgångsrika och mindre framgångsrika företag i turbulenta branscher.⁸⁰

Enligt Eisenhardt agerar framgångsrika företag i turbulenta branscher på följande vis.⁸¹ Företagen arbetar i nuet vilket innebär att beslutsfattarna ständigt har tillgång till stora mängder aktuell och inte minst relevant information om hur det går för företaget och vad som sker runt omkring det. Denna information förmedlas till stor del via frekvent hållna formella möten, på många företag flera gånger i veckan.⁸² Lika viktiga är informella möten⁸³ och kommunikation är överhuvudtaget mycket väsentlig mellan individer på företaget.⁸⁴ Företagen förändrar sig ständigt lite grand och tillåter sig aldrig att fastna i den för tillfället aktuella framgångsformeln. Synergieffekter eftersträvas aktivt, både inom företaget och genom olika typer av allianser och partnerskap med andra företag. Framgångsrika företag hamnar i en rytm som de medvetet håller och rytmen i sig är viktig då den ger stabilitet i den turbulenta och kaotiska omvärlden; produkter lanseras till exempel med jämna mellanrum. Det viktiga är inte att vara snabbast om företaget skall nå framgång också i framtiden, det viktigaste är att hålla den snabbaste rytmen. Strukturen i företaget och ramarna för personalen är så minimala som möjligt för att stimulera initiativ och eget agerande. Den struktur som dock finns, och som Eisenhardt betraktar som mycket viktig, utgörs till stor del av tydlig ansvarsfördelning, budgetar och tidsramar. Dessutom arbetar de framgångsrika företagen med att på olika sätt försöka förutse framtiden och förvissa sig om att den blir sådan de vill.

Dilemmat för företag i turbulenta branscher blir, skriver Brown och Eisenhardt, hur de skall göra för att "...engagera sig i *en* framtid men samtidigt vara flexibla inför *framtiden*".⁸⁵

2.2.2 Eisenhardt och de klassiska skolorna – en jämförelse

Trots att det finns tydliga skillnader mellan Eisenhardts forskning och de klassiska skolorna finns också beröringspunkter. Innan vi beskriver hur Eisenhardt anser att företag kan skapa föreställningar om framtiden skall vi peka på några av dessa.

Genom att Eisenhardts forskning har fokuserat på de individer som ingått i högsta ledningen på de undersökta företagen blir kopplingen till den kognitiva skolan tydlig. Till exempel har Eisenhardt konstaterat att framgångsrika beslutsfattare använder stora mängder information som ligger till grund för att utforma flera olika alternativa handlingsmöjligheter.⁸⁶ Att högsta ledningen använder mycket information gör också att en slags kollektiv intuition växer fram.⁸⁷

⁷⁸ Eisenhardt (1999) s. 66

⁷⁹ Brown & Eisenhardt (1998b) s.x

⁸⁰ Eisenhardt (1999) s. 66

⁸¹ Såvida inget annat nämns är informationen i detta stycke från Eisenhardt (2000b)

⁸² Eisenhardt (1990) s. 41

⁸³ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 54

⁸⁴ Ibid s. 47

⁸⁵ Ibid s. 129 (egen översättning)

⁸⁶ Se till exempel Eisenhardt (1989b)

⁸⁷ Eisenhardt (1999) s. 65

Detta underlättas av att företagsledningen har ett flertal viktiga och återkommande möten, i många fall flera gånger i veckan.⁸⁸

Liksom Eisenhardt menar företrädare för den lärande skolan att organisationer har att förhålla sig till turbulenta omgivningar där sekventiella beslutsprocesser inte fungerar. Mintzbergs begrepp ”framväxande teori” är även i Eisenhardts forskning högst relevant. Det kollektiva lärandet berörs också av Eisenhardt.⁸⁹ Den strategiska process, som hon kallar ”patching”, innebär att högsta ledningen i företag rutinmässigt omgrupperar sitt företag i förhållande till marknadsmöjligheter under förändring.⁹⁰

Eisenhardt menar också att trots att konflikter förekommer och till och med eftersträvas för att stimulera diskussion och skilda infallsvinklar på problem tillåts de aldrig ta överhand. Om konsensus inte kan nå fattar chefen beslut efter att ha lyssnat till andra⁹¹ men den politiska skolans intrigerande förekommer inte hos framgångsrika företag. Ett politiskt agerande är förknippat med dåligt resultat.⁹²

2.2.3 Eisenhardt och föreställningar om framtiden

Eisenhardt har funnit att framgångsrika företag försöker nå insikt om framtiden genom att ”kika in” i densamma.⁹³ Detta sker genom att använda olika verktyg som Brown och Eisenhardt benämner sonder.⁹⁴ Samtidigt försöker dessa företag inte förutse framtiden eller utarbeta noggranna planer inför framtiden då detta tar för mycket tid och framtiden med stor sannolikhet ändå blir annorlunda än föreställningarna.⁹⁵ Att effektivt sondera framtiden innebär att använda flera billiga experiment och att genomföra olika typer av analyser för att förutse och bygga långsiktiga växtmöjligheter.

Att sondera möjliggör, utan att flexibiliteten går förlorad, en mer komplex och dynamisk strategi än vad som är möjligt genom planering eller reaktion.⁹⁶ För att sonderingen skall vara effektiv är det viktigt att flera olika sonder används i olika tidsperspektiv. I figur 1 visar vi hur vi uppfattar att sonder bör användas.

⁸⁸ Se till exempel Eisenhardt (1990)

⁸⁹ Se till exempel Eisenhardt (1999)

⁹⁰ Se till exempel Brown och Eisenhardt (1999)

⁹¹ Se till exempel Eisenhardt (1990)

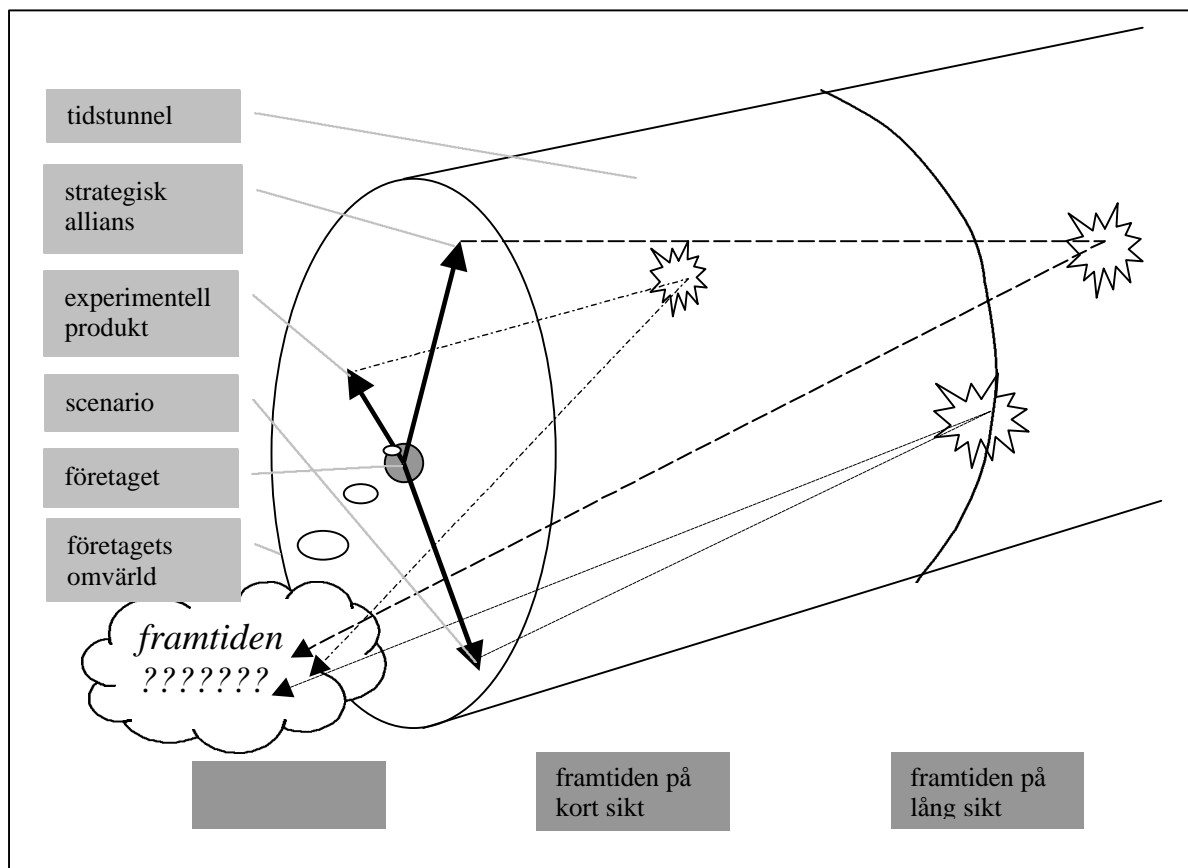
⁹² Se till exempel Bourgeois & Eisenhardt (1988b) och Eisenhardt (1999)

⁹³ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 151

⁹⁴ Den engelska termen för det som vi översatt till sond är ”probe”. Andra betydelser av probe är grundlig undersökning eller ”inträngning i”. Eisenhardt m fl använder även verbet ”probing”, något som vi fortsättningsvis översätter till sondering eller sonderande av.

⁹⁵ Eisenhardt (1990) s. 45

⁹⁶ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 131



Figur 1. Sondernas användning (Egen)

Figur 1 åskådliggör hur vi föreställer oss att sonder antas fungera. Företaget verkar i sin omvärld (den stora ellipsen). Tidstunneln utgör företagets framtida omvärld. För att förutse framtiden använder sig företaget av ett flertal olika sonder. Sonderna som alltid analyseras eller läses av idag indikerar på olika sätt olika aspekter av framtiden. Olika sonders indikationer är av intresse i olika tidsperspektiv. Tillsammans med bland annat erfarenhet och historiska fakta kan sonderna indikera olika tänkbara framtider. Om dessa föreställningar om framtiden skall bli företagsgemensamma måste de visualiseras eller verbaliseras på ett eller annat sätt. Föreställningarna om framtiden kan utgöra underlag för det strategiska beslutsfattandet och agerandet.

Nedan presenteras några av de sonder som Brown och Eisenhardt beskriver närmare och som vi tycker exemplifierar själva grundtanken med dem; genom att använda olika sonder med olika framtidsperspektiv får företagsledningen en bättre och mer mångsidig belysning av hur framtiden kan komma att gestalta sig. Ett av de företag Brown och Eisenhardt undersökt kallas Titan och det används nedan för att exemplifiera hur sonderna kan användas.

På Titan användes bland annat *experimentella produkter*. Då det primära syftet med dem var att skapa inblick i framtiden ansågs motgångar till och med önskvärda eftersom företaget kunde lära från dem. De experimentella produkterna skulle uppfylla två krav; dels skulle den potentiella marknaden vara tillräckligt stor och dels skulle de vara billiga. Syftet var att

undersöka potentiella marknader eller tekniska möjligheter.⁹⁷ Tidsperspektivet var relativt kortsiktigt, upp till sex månader.⁹⁸

På Titan var fyra personer i ledarställning *futurister*.⁹⁹ Dessa hade ett visst operativt ansvar men deras huvudsakliga uppgift vara att visualisera tänkbara alternativa *scenarier* och hur Titan skulle agera i dessa olika situationer. Futuristerna hade specialistkompetenser inom olika områden och de baserade sina scenarier på dessa samt på sina stora nätverk. Detta kombinerades med djupa insikter i Titans marknadssituation. De hade dessutom en omfattande kontakt med nuvarande och potentiella kunder. Futuristernas framtidsperspektiv var relativt brett¹⁰⁰ och sträckte sig mellan ett och tre år framåt i tiden.¹⁰¹

Scenarioplanering kan användas också av andra än futurister och syftet är skapa eller visualisera alternativ till sådant som ter sig uppenbart. Scenario planering innebär att systematiskt överväga strategiska beslut i skenet av flera möjliga framtider eller scenarier.¹⁰²

Titan använde sig vidare av *strategiska allianser* med sådana som kunde erbjuda kompletterande produkter och service. Fokus låg på att utforska nya marknader och produkter. Titan bytte från en tillverkare av diskettstationer till en som var ledande inom nätverksteknologi då detta verkade bli intressant och kanske till och med avgörande att behärska i framtiden.¹⁰³ Tidsperspektivet låg på mellan ett och fyra år.¹⁰⁴ Med en analogi från biologisk evolutionslära beskriver Eisenhardt hur företag (arter) kan hjälpa varandra att utvecklas genom att rutinmässigt skapa, ändra och förstöra samarbetsrelationer inom ekosystem.¹⁰⁵ Genom allianser och andra typer av samarbeten kan synergier som ger det egna företaget fördelar uppnås.

Framtidsfokuserade möten är ytterligare en sond. På Titan förekom dessa en gång i månaden på fasta tider. De fasta tiderna kan ses som ett tecken på den vikt företaget ansåg att dessa möten hade. Operativa chefer träffade då futuristerna och man diskuterade vad som hänt med de andra sönerna. Företaget kunde härigenom uppdatera sin kollektiva känsla eller *intuition* avseende framtiden och fatta beslut inför framtiden.¹⁰⁶ Tidsperspektivet låg på mellan sex månader och fem år.

Andra sonder, som förekommer i en presentation av Eisenhardt, men som hon ej berört närmare i teorin, är bland annat förvärv, marknadsundersökningar och testmarknader.¹⁰⁷ I tabell 1 sammanfattas olika sonder, deras funktion, samt vilket eventuellt tidsperspektiv som de antas avse. Tabellen skall inte uppfattas som uttömmande och utgår i huvudsak från den innebörd och funktion samt det tidsperspektiv som varit gällande för Titan.

⁹⁷ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 151f

⁹⁸ Ibid s. 154

⁹⁹ Ibid s. 152. Begreppet ”futurists” används. Vi har översatt detta till futurister.

¹⁰⁰ Ibid s. 152

¹⁰¹ Ibid s. 154

¹⁰² Eisenhardt (1999) s. 68

¹⁰³ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 153

¹⁰⁴ Ibid s. 154

¹⁰⁵ Eisenhardt (2000b)

¹⁰⁶ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 153

¹⁰⁷ Eisenhardt (2000a)

Tabell 1. Eisenhardts sonder – en översikt

Sond	Innebörd och funktion	Tidsperspektiv
Experimentella produkter	Testa potentiella marknader eller teknologiska möjligheter.	6 månader
Futurister	Erfarna individer i företagets högsta ledning med huvudsakligt uppgift att försöka förutspå framtiden. Nära koppling till scenarier.	1-3 år
Scenarioplanering	Systematiskt övervägande av strategiska beslut i skenet av flera möjliga och mer eller mindre tänkbara framtider. Nära koppling till futurister.	”Lång sikt”
Strategiska allianser	Ingås med partners för att utforska potentiella nya marknader eller teknologier. Stora likheter med experimentella produkter.	1-4 år
Framtidsfokuserade möten	Regelbundet återkommande diskussionsforum då framtiden är i fokus. Diskussioner mellan initierade och beslutsfattare.	6 månader- 5 år
Förvärv	Ej definierat.	Ej definierat.
Marknadsundersökningar	Ej definierat.	Ej definierat.
Testmarknader	Ej definierat.	Ej definierat.

Fördelen med sonder är enligt Eisenhardt många. De små ekonomiska förluster som uppstår till följd av till exempel experimentella produkter uppvägs av möjligheten att lära av misstag och felaktiga antaganden utan att hamna i varken de mentala försvarspositioner som medföljer stora förluster eller den ouppmärksamhet som riskerar följa med framgång.¹⁰⁸ Lärandet blir bättre till följd av att många olika sonder används och desto billigare de är desto fler kan användas. Sonder medger också att optioner inför framtiden skapas. När framtiden sedan kommer finns flera handlingsalternativ förberedda och sannolikheten ökar att ledningen kommer att ha någonting som kan användas, eventuellt efter justeringar. Sonder är också bra av defensiva skäl. Genom att sondera olika aspekter av konkurrenssituationen ökar sannolikheten att hot upptäcks. Följaktligen kan sonder medföra att det oväntade, oförutsedda eller okända upptäcks vilket stimulerar kreativt tänkande. Sonderna blir därigenom en slags verklighetsförankrad ”brainstorming”.¹⁰⁹

Gemensamma drag hos företag som sonderade, eller experimenterade, framgångsrikt var till att börja med att ledningen hade en enkel och tydlig vision av företaget i framtiden. De försökte inte förutse framtiden utan försökte istället föreställa sig en roll eller identitet för företaget som kunde förbli opåverkad oavsett vilken framtiden sedan visade sig bli. När framtiden blev verklighet anpassade de sig om nödvändigt och genom det genomförda sonderandet hade anpassningen underlättats. Sondering för att skapa insikt i företagets framtida marknadsplats ägde rum regelbundet. Istället för att planera ingående eller reagera kaotiskt användes sonderna för att låta strategiska beslut växa fram. Gemensamt för de framgångsrika företagen var också att ledningen ofta och regelbundet försökte blicka in i framtiden. Trots detta var den sammanlagda tiden som ägnades framtiden liten i relation till den tid som ägnades nuet. Nuet fokuserades primärt.¹¹⁰

2.2.4 Annan forskning om strategi, turbulenta branscher och föreställningar om framtiden

Under undersökningsarbetets gång har vi kommit i kontakt också med andra forskare som framfört kritik mot den traditionella strategiforskningen och som studerat hur företag i

¹⁰⁸ Eisenhardt (2000b)

¹⁰⁹ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 151

¹¹⁰ Ibid s. 148f

turbulenta branscher agerar eller bör agera. Vissa av dessa har också intresserat sig för hur företag arbetar med, eller bör arbeta med, att föreställa sig framtiden. Vi presenterar nedan kortfattat några av dessa och deras resultat.

Alakirk framför kritik mot den traditionella långsiktsplaneringen vars svagheter, menar han, tydligt kommer i dagen då omgivningen blir mer turbulent och han fortsätter; ”Traditionell långsiktsplanering är således inte användbar i en omvärld som präglas av hög dynamik och hård konkurrens”.¹¹¹

Roos *et al.* skriver att organisationer som befinner sig i okomplicerade och statiska omgivningar i stor utsträckning kan koncentrera sig på att analysera historiska data och på basis av dessa kan framtida förändringar förutses. I sådana omgivningar är det relativt lätt att identifiera vilka indikatorer som pekar ut olika tänkbara framtider. Men för företag i dynamiska omgivningar räcker det inte att fokusera på dåtiden utan blicken måste också riktas framåt.¹¹² Roos *et al.* skriver också att de flesta av olika skäl väljer att använda intuition¹¹³ men påståendet utvecklas inte. De nämner också scenarioanalys¹¹⁴ som de anser dels resulterar i en mer kvalitativ och kontextuell beskrivning av hur nu-situationen kan utveckla sig framöver. Dels blir det möjligt att försöka identifiera möjliga framtider som alla är troliga men inte på något sätt säkra. De menar att scenarioanalys är användbart i ett långt tidsperspektiv, fem år eller mer.¹¹⁵

Scenarioanalys är det sätt, eller det verktyg, att föreställa sig framtiden som vi uppfattat som vanligast förekommande i strategilitteraturen. Porter anser scenarier särskilt användbar i nya och framväxande branscher¹¹⁶ och Hussey skriver att scenarioanalys är särskilt väl lämpat i turbulenta branscher.¹¹⁷ Även Johnson och Scholes nämner scenarioanalys men också intuition.¹¹⁸

Om den traditionella scenarioplaneringen skriver Prahalad och Hamel att den baseras på hur det ser ut idag och utifrån detta föreställs vad som kanske händer. Detta fungerar dåligt i ”ostukturerade” branscher och scenarioplaneringen borde istället utgå från vad som kan inträffa i framtiden för att därefter arbeta sig bakåt till vad som måste inträffa idag för att den föreställda framtiden skall inträffa. För att framgångsrikt kunna förutse framtiden måste företaget först förmå visualisera och verbalt beskriva tänkbara framtider. Detta kräver en djup insikt i och förståelse för olika trender, teknologier samt demografiska och geopolitiska faktorer. Företag som lyckas är inte låsta vid vad som verkar möjligt eller omöjligt, deras högsta ledning är nyfikna och villiga att spekulera inom områden där ingen expertis finns. Att förutse är produkten av att föra samman idéer från olika håll, av omfattande användande av metaforer och analogier, av att ständigt agera annorlunda och på nya sätt, av att vara mer än kundstyrd och av en genuin förståelse för mänskliga behov.¹¹⁹

D’Aveni menar att etablerade strategiska koncept som hållbar konkurrensfördel, inträdesbarriärer och långsiktsplanering alla faller samman när dynamiken i konkurrensen

¹¹¹ Alakirk (1987) s. 50f

¹¹² Roos, Krogh & Roos (1994) s. 67

¹¹³ Ibid s. 67

¹¹⁴ Ibid s. 67

¹¹⁵ Ibid s. 71

¹¹⁶ Porter (1980) s. 234

¹¹⁷ Hussey (1999) s. 91ff

¹¹⁸ Johnson och Scholes (1999) s. 83ff

¹¹⁹ Prahalad & Hamel (1996) s. 88ff

beaktas.¹²⁰ Vinnare i de starkt föränderliga omgivningarna är enligt D'Aveni de företag som skickligt hanterar den kunskap som finns i företaget i ett nät av outsourcing och partnerskap eftersom detta skapar en organisation som är flexibel och dynamisk.¹²¹

Williamson förespråkar att företag som agerar i osäkra och snabbt föränderliga omgivningar bör utveckla en portfölj av framtida alternativ. Detta uppnås genom att företaget lär om nya och potentiella marknader samt utvecklar nya förmågor utifrån detta. Dessa ”dörrar till framtiden” skapas bland annat med hjälp av scenarioplanering, då företaget genomför pilotprojekt som att ge sig in på en ny marknad för att se vad som händer, då de experimenterar och då de iakttar företag som ”bryter mot branschens regler”. Han anser också att framgångsrikt strategiskt arbete måste kombinera planering med opportunistik. Om trender, som går att förutse med rimlig säkerhet, hålls på en relativt övergripande nivå kan de grovt ligga till grund för företagets strategiska inriktning. Företaget kan inte planera vilka exakta val som skall göras men det kan proaktivt förbereda strategiska val genom att skaffa förutsedda förmågor. När framtiden sedan inträffar agerar företaget opportunistiskt baserat på förberedda förmågor. Genom att aktivt hantera en portfölj av strategiska möjligheter har företaget möjlighet att manövrera och omgruppera. Det exakta agerandet, vilket val som görs, avgörs av kortsiktig opportunistik men det är viktigt att denna opportunistik, det taktiska agerandet, ligger inom ramen för företagets generella strategiska inriktning.¹²² Fokus ligger på behovet av att utveckla förmågor och kopplingen till lärandeskolan är tydlig.

Abell skriver om behovet av att planera strategiskt idag, dels för det som sker idag (today-for-today), dels för det som kan förväntas ske i morgon (today-for-tomorrow). Planerna inför morgondagen byggs på ”visioner av framtiden”. Dessa visioner skapas genom att företag håller sig ajour med vad som händer i den egna branschen och i omvärlden samt genom att beakta historien. Genom att utforska framtiden med hjälp av ett kontinuerligt experimenterande, genom att bygga förutspådda kompetenser och genom att övertyga andra om vad som behövs hamnar den högsta ledningen i fokus. Abells observationer, skriver han, visar att få företag gör detta explicit men att många gör det implicit. Att leda med hjälp av dubbla strategier är ett mentalt tillstånd och är främst en fråga om ledarskap.¹²³

Sammanfattningsvis är vår uppfattning att ett tydligare utvecklat resonemang kring det Eisenhardt benämner sonder till stor del saknas hos andra författare som undersökt hur företag i turbulenta branscher kan arbeta strategiskt. Vissa gemensamma nämnare finns, till exempel nämner både Williamson och Abell experimenterande som en viktig del i arbetet med framtiden. Liksom Eisenhardt anser såväl Williamson som Hamel och Prahalad att ett företag skall arbeta med flera alternativa framtider. Abell behandlar framtiden utförligt men är luddig avseende hur framtiden konkret föreställs vilket kan ha sin grund i den vikt han tillmäter ledarens kognitiva processer och förmåga att övertyga andra. Även Roos *et al.* tillmäter intuitionen betydelse. Generellt sett är emellertid det i litteraturen vanligast förekommande verktyget för att skapa föreställningar om framtiden scenarier.

¹²⁰ D'Aveni (1995) s. 2

¹²¹ Ibid s. x och s. 195

¹²² Williamson (1999) s. 117ff

¹²³ Abell (1999) s. 73ff

3. METOD OCH UNDERSÖKNINGSDESIGN

I följande kapitel beskriver vi inledningsvis kortfattat den metod och undersökningsdesign vi använt oss av och vi relaterar detta till Eisenhardt. Efter detta skildras mer i detalj hur vi praktiskt gått tillväga avseende val av fall, insamlande och sammanställande av data samt analysens genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens giltighet i termer av reliabilitet och validitet.

Eisenhardts forskning kan ur ett övergripande perspektiv sägas ha fokuserat på att försöka förstå hur vissa företag under vissa yttre omständigheter lyckas bättre än andra. Hennes forskningsdesign bygger på multipla fallstudier som medger vad Eisenhardt kallar replikationslogik. Detta innebär att fallen behandlas som en serie oberoende experiment som antingen stödjer eller förkastar de framväxande konceptuella insikterna.¹²⁴

Fallstudier kan enligt Eisenhardt användas för att beskriva någonting eller för att generera, eller testa, teori.¹²⁵ En teori kan sägas bestå av en uppsättning interrelaterade satsar där betydelsen av begreppet sats är att forskaren har formulerat ett antagande om verkligheten utifrån tidigare uppställda teorier eller utifrån empiriskt vunna erfarenheter.¹²⁶ Den teori Eisenhardt induktivt genererat är baserad på åtskilliga fallstudier som genomförts över många år.

3.1 EISENHARDT, VÅR UNDERSÖKNING OCH REPLIKATION – EN INTRODUKTION

I vårt fall innebär replikationslogiken att de tre fallen inledningsvis betraktas som individuella experiment. Analysen sker först inom respektive fall och först då detta är genomfört mellan fallen. Om resultaten i respektive fall blir desamma anses replikation ha ägt rum inom vår undersökning. Om våra slutgiltiga resultaten är lika de Eisenhardt kommit fram till har vi replikerat hennes resultat. Detta innebär inte detsamma som att göra om *samma* undersökning vilket skall vara möjligt om en tidigare undersökning haft hög reliabilitet.¹²⁷ För att replikation av resultaten skall vara möjlig försöker vi i möjligaste mån efterlikna, eller replikera, Eisenhardts urvalsram, metod och undersökningsdesign¹²⁸ med vissa undantag som åskådliggörs i figur 2 och förklaras nedan.

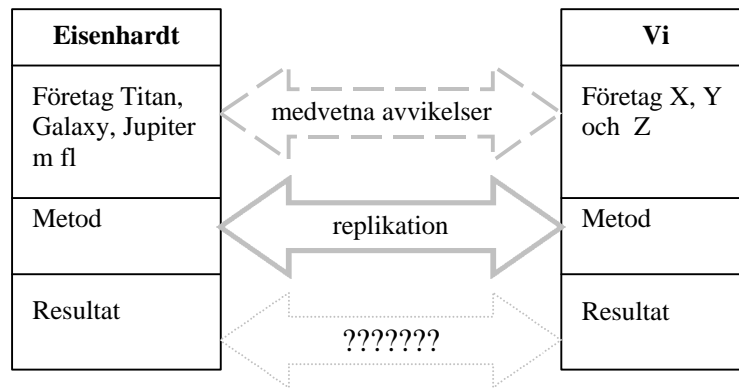
¹²⁴ Denna beskrivning återfinns i Brown & Eisenhardt (1998b) s. 249 men de metodologiska beskrivningarna är snarlika i alla de artiklar där Eisenhardt varit delaktig i författandet och som vi läst. Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 818, använder till exempel en nästan identisk beskrivning. I denna artikel anger författarna dessutom att designen varit "embedded" vilket innebär att analys utförts på olika nivåer och ur olika perspektiv såsom analys av strategier, av personerna i ledningsgruppen och företaget. Författarna har bland annat intervjuat varje "top management executive" och har dessutom läst dokument och emellanåt observerat beslutsmöten. Detta ger en rikare beskrivning och belyser det beteende man försöker förklara ur fler perspektiv. Vi ansåg att en lika grundlig genomgång av tidsskäl inte var möjlig inom ramen för vår undersökning. Dessutom bedömde vi att en liknande access skulle vara svår att uppnå.

¹²⁵ Eisenhardt (1989a) s. 535

¹²⁶ Björkman (1983) s. 9f

¹²⁷ Yin (1989) s. 45

¹²⁸ Ibid s. 53



Figur 2. Eisenhardt, vår undersökning och replikation

Vi har valt samma bransch som Eisenhardt, IT-branschen, då denna är turbulent enligt den definition vi redovisat i avsnittet centrala begrepp och avgränsningar. Vid urvalet av framgångsrika företag har vi, som vi också redogjort närmare för i samma avsnitt, till stor del saknat vägledning i Eisenhardts forskning. Vi har också medvetet valt att avvika avseende följande tre punkter.

- De undersökta företagen är svenska till skillnad från Eisenhardts som till största del varit amerikanska. Några av Eisenhardts företag har varit europeiska men nationstillhörigheten har inte närmare definierats.¹²⁹
- Storleken på de företag Eisenhardt undersökt framgår inte alltid. I ett fall framgår att de är globala och dominerande eller mycket framgångsrika inom sitt marknadssegment. Dessutom har de flera verksamhetsområden.¹³⁰ Vi har av detta dragit slutsatsen att åtminstone företagen i den aktuella undersökningen varit större än de vi undersökt.
- De företag vi undersökt har varit snabbväxande i termer av antal anställda. Också avseende detta är det oklart hur det förhåller sig i de företag Eisenhardt undersökt.

Strävan har alltså varit att replikera Eisenhardts resultat eller att finna avvikelser som beror på de medvetna skillnader vi gjort i företagsurvalet.¹³¹ I det förstnämnda fallet stöds Eisenhardts teori och i den sistnämnda fallet kan våra resultat peka på var gränsen går för i vilken mån hennes upptäckter kan användas för att generalisera.¹³² Avvikelser skall således ses som möjligheter att komplettera eller förbättra den befintliga teorin.¹³³ Det är tänkbart att avvikelser mellan Eisenhardts och våra studieobjekt beror på till exempel kulturella skillnader eller på att våra företag är mindre, snabbväxande och i dagsläget har en lägre grad av formalism och struktur i organisation och arbete.¹³⁴ Avvikelser kan också bero på att vi metodologiskt lyckats mindre bra, eller att Eisenhardts resultat är felaktiga.¹³⁵

¹²⁹ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 249

¹³⁰ Ibid s. 249f

¹³¹ Eisenhardt (1989a) s. 542

¹³² Ibid s. 544

¹³³ Ibid s. 537

¹³⁴ Brown & Eisenhardt (1998b) s. 24. Det framgår tydligt att forskningsresultatet i denna bok avser globala företag som dominerar sina respektive segment och som har olika strategiska hänsyn att ta.

¹³⁵ Induktiv teori som bygger på kvalitativa och iterativt framtagna bevis, hämtade från många källor, är svår att kullkasta enligt Eisenhardt (1989a) s. 542

För att replikera den metod och undersökningsdesign som Eisenhardt använt i sin forskning har vi studerat och utgått från metodbeskrivningar vi funnit i hennes forskningsartiklar samt, framför allt, hennes metodartikel ”Building Theories from Case Study Research”.¹³⁶ I artikeln skriver Eisenhardt att metoden som beskrivs förvisso främst är avsedd att generera teori men att den också kan användas för att testa teorier, ett påstående som stöds av ett flertal författare¹³⁷ och som vi tagit fasta på. Då vi saknat metodbeskrivningar avseende vissa delar har vi kompletterat Eisenhardt med andra författare. Främst Annika Lantz bok ”Intervjumetodik” har varit till stor hjälp vid planering, genomförande samt analys av intervjuerna.¹³⁸

Den del av Eisenhardts teori vi valt att undersöka är hur framgångsrika företag i turbulenta branscher skapar föreställningar om framtiden. Den beroende variabeln, det vi vill beskriva och förklara i vår undersökning, är således ”föreställningar om framtiden”. Ett viktigt steg vid användning av exakt replikationslogik är att utveckla ett utförligt teoretiskt ramverk. Detta ramverk skall beskriva under vilka förhållanden som ett specifikt fenomen är troligt att uppkomma.¹³⁹ Vårt teoretiska ramverk utgörs av Eisenhardts upptäckter samt vårt empiriska material.

Den klassiska synen på induktion innebär att erfarenheter i form av enstaka observationer leder till generaliseringar. De induktiva reglernas två funktioner är att de dels leder till slutsatserna, dels att de talar om varför slutsatserna är riktiga eller åtminstone rimliga.¹⁴⁰ Eisenhardt skriver att det ideala tillvägagångssättet då teori skapas är att utgå från ingen teori alls vilket naturligtvis är omöjligt. På något sätt har undersökaren kommit i kontakt med det som skall undersökas och detta går inte att bortse ifrån då undersökningen väl påbörjas. Detta är godtagbart och det är till och med så att en operationalisering baserad på tidigare teori kan underlätta och förstärka de induktiva och framväxande upptäckterna. Det är viktigt att ha i bakhuvudet att ingenting som har sin grund i tidigare teorier har någon berättigad plats i en ny teori men om de gamla teorierna stödjer den framväxande teorin så ökar dess trovärdighet.¹⁴¹

De oberoende variablerna, alltså det som påverkar den beroende variabeln, utgörs i vårt fall av det som förklarar hur föreställningar om framtiden skapas i företagen. Det är dessa förklaringar, dessa metoder och verktyg, vi velat finna i vår undersökning.¹⁴² De oberoende variablerna är komplexa, abstrakta och svåra att fånga och vi har i och med fallstudien fokuserat på att förstå den dynamik som råder i en specifik miljö.¹⁴³ Genom att välja en kvalitativ ansats försöker vi beskriva och om möjligt förklara dessa variabler.¹⁴⁴ Trots detta innebär Eisenhardts metodansats att en positivistisk syn anammas eftersom analysen syftar till att kunna generalisera.¹⁴⁵

¹³⁶ Eisenhardt (1989a)

¹³⁷ Pinfield (1986) och Anderson (1983) Eisenhardt (1989a) s. 535. Detta gäller även fallstudier i allmänhet enligt Kjellén & Söderman (1979) och Normann (1975) i Lundahl & Skärvad (1982) s. 135.

¹³⁸ Lantz (1993)

¹³⁹ Yin (1989) s. 54

¹⁴⁰ Mårtensson & Nilstun (1983) s. 22f

¹⁴¹ Eisenhardt (1989a) s. 536

¹⁴² Ibid s. 536. Eisenhardt berör vikten av att ha ett tydligt forskningsfokus eftersom det annars är lätt att överväldigas av de enorma mängder data som undersökaren lätt samlar på sig.

¹⁴³ Eisenhardt (1989a) s. 534

¹⁴⁴ Riksrevisionsverket (1996)

¹⁴⁵ Eisenhardt (1989a) s. 546

Då hypoteser prövas används termerna indikator och operationell definition. Trots skiftande innebörd i litteraturen kan en indikator sägas grovt peka ut tillvägagångssättet för att mäta någonting och en operationell definition beskriver noggrant hur ett begrepp kan eller bör mätas.¹⁴⁶ Begreppet i vårt fall är ”föreställningar om framtiden”. Vi prövar inte hypoteser men då vårt begrepp är abstrakt och svårfångat finner vi de båda termerna användbara för att beskriva två viktiga aspekter i vår undersökning. Dels vad vi anser har indikerat att det induktivt varit möjligt att finna oberoende variabler. Dels vilka teorier, upptäckter och egna idéer som legat till grund för specifika oberoende variabler vi använt oss av. Vi presenterar detta närmare nedan.

Strategiskt beslutsfattande och agerande har, såsom framgått i teorin, ett framtidsperspektiv. Detta *indikerar* indirekt¹⁴⁷ att företag på ett eller annat sätt skapar föreställningar om framtiden. Genom att be respektive respondent definiera begreppet strategi och beskriva ett nyligen fattat strategiskt beslut har vi, under intervjuerna, fått indikationer på när föreställningar om framtiden borde ha förelegat samt hur de kan ha sett ut och vad de kan ha baserats på. Vi har i allmänna ordalag frågat hur respondenten föreställt sig framtiden då respondenten varit inblandad i det strategiska beslutsfattandet eller agerandet. Dessutom har vi försökt ställa mer specifika kompletterande frågor med anledning av det beskrivna beslutet för att om möjligt ringa in detta tämligen abstrakta begrepp. Ibland har detta inte lett till någonting, ibland har det lett till att redan kända oberoende variabler, eller sonder, identifierats och ibland har det lett till nya upptäckter.

Eisenhardts forskning visar tydligt att företag skapar föreställningar om framtiden och dessutom att företagen använder olika sonder. Med hjälp av ytterligare litteratur och med hjälp av ”brainstorming” har vi identifierat flera möjliga sonder. Vi var också i kontakt med Eisenhardt via e-brev för att få tillgång till ett intervjuprotokoll från 1988.¹⁴⁸ Det aktuella intervjuprotokollet fanns inte kvar men vi fick annat material som varit till nytta,¹⁴⁹ bland annat då vi konstruerade vårt eget intervjuprotokoll. Allt vi kom på grupperades under huvudrubriker som representerade olika sonder och under respektive rubrik formulerades ett antal tänkbara följdfrågor. Genom att under intervjuerna fråga om dessa sonder och ställa följdfrågor har vi skapat *operationella definitioner* som beskriver hur begreppet föreställningar om framtiden kunnat mätas.

3.2 VAL AV FALL OCH DATAINSAMLING

Vårt val av bransch föll sig av att Eisenhardt beskriver datorindustrin som en typiskt turbulent bransch¹⁵⁰ och tele- och datakommunikation är ett av de segment där vi upplever att turbulensen de senaste åren varit mycket påtaglig. Med vissa specifika avvikelser har vi liksom Eisenhardts valt att studera företag som arbetar med att utveckla egna hård och/eller mjukvaruprodukter. Urvalsmotivet har således gjorts för att fylla en teoretiska kategorier av intresse.¹⁵¹ Vi har med andra ord subjektivt gjort företagsurvalet för att finna fall som på så säker grund som möjligt kan komma att replikera eller tillföra den framväxande teorin något. En initial företagsprofil, motsvarande den som presenteras i syftet, utarbetades. Denna

¹⁴⁶ Björkman (1993) del 1 s. 23

¹⁴⁷ Ibid s. 24

¹⁴⁸ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 819

¹⁴⁹ Se Eisenhardt (2000b) och Eisenhardt (2000c)

¹⁵⁰ Brown & Eisenhardt (1998b) s. ix

¹⁵¹ Eisenhardt (1989a) s. 537.

ursprungliga företagsprofil, som av praktiska skäl delvis reviderades, användes för att söka efter företag att undersöka.

Vad gäller antal företag som undersöks är detta kontroversiellt. Vissa författare¹⁵² menar att en klassisk fallstudie är att föredra då endast ett fall undersöks mycket ingående och målsättningen är att kunna berätta bra historier om det som undersökts. De menar att den djupa kontextuella förståelsen, som är utmärkande för fallstudien, annars riskerar att gå förlorad då undersökningen blir ytlig och fokuserar på att skapa tillförlitliga begrepp¹⁵³ istället för att berätta bra historier. De anser att den klassiska fallstudien är att föredra då undersökaren också tydligare kan se nya teoretiska samband och ifrågasätta gamla. Eisenhardt¹⁵⁴ menar dock att även då endast ett fall studeras sker detta genom att fallet i sig innehåller flera ”mini-fall” och därigenom kan också den klassiska fallstudien ses som multipla fallstudier. Hon förespråkar att mellan fyra och tio fall studeras. Om komplex teori skall genereras utifrån de fall som konstrueras innebär färre än fyra fall att den empiriska grunden riskerar bli otillräcklig. Fler än tio fall innebär å andra sidan att det empiriska materialets komplexitet och mängd kan bli överväldigande.¹⁵⁵

Enligt Eisenhardt skall forskaren som bygger teori fortsätta addera fall, inom ramen fyra till tio stycken, till dess att den framväxande teorin har tillräcklig substans och ytterligare fall inte tillför något. Hon skriver vidare att det i praktiken sällan fungerar på detta sätt utan faktorer såsom tid och pengar blir avgörande och antalet fall fastställs av dessa anledningar ofta i förväg.¹⁵⁶ Vi har valt att göra endast tre fallstudier av orsaker. Dels har vårt syfte inte varit att generera komplex teori och vi har ansett att tre fall varit tillräckliga. Dels har praktiska omständigheter tvingat oss begränsa antalet fall. Vi har bedömt tre fall som ett rimligt antal för att inom uppsatsens tidsram kunna konstruera bra fallbeskrivningar.

Genom sökningar i tidskrifter, personliga nätverk och genom telefonkontakter med journalister på datortidningar och förlag framkom ett antal tänkbara lämpliga företag. Dessa företag undersöktes närmare med hjälp av telefonkontakter och/eller sökningar på internet. Av de som verkade stämma med den utarbetade företagsprofilen kontaktades den verkställande direktören på respektive företag. Tre företag valdes ut och på dessa intervjuades VD samt två anställda som antingen deltog i utarbetande av underlag för strategiska beslut eller var delaktiga i det strategiska beslutsfattandet. Dessa två personer rekommenderades oss av respektive VD. I tabell 2 sammanfattas profilen på de undersökta företagen samt hur mycket tid vi lagt ned på själva intervjuerna och vilka vi träffat.

¹⁵² Dyer & Wilkins (1991) s. 614

¹⁵³ Den engelska termen som används är ”constructs”. Andra tänkbara översättningar kan vara konstruktioner eller tankeskapelser. Vi här tolkat semantiken i ”construct” som allmängiltiga och i positivistisk bemärkelse vetenskapligt användbara forskningsresultat.

¹⁵⁴ Eisenhardt (1991) s. 622

¹⁵⁵ Eisenhardt (1989a) s. 545

¹⁵⁶ Ibid s. 545

Tabell 2. De undersökta företagens profil

	Verksamhets område	Livs längd	Ekonomisk situation	Antal anställda	Intervjuade personer	Intervju tid per person (snitt)
X	Fokus på smarta och högteknologiska lösningar på gamla behov. Flera delområden, bl a mjukvara. Tydliga konkurrenter.	cirka 15 år	Självständigt och snabbt växande AB med extremt god ekonomi och mycket bra resultat. Omsatte förra räkenskapsåret ca 50 miljoner. Inte börsintroducerat.	Cirka 40 vilket innebär en ökning med 50% det senaste året.	VD Marknadsansvarig Utvecklingschef	Drygt 100 minuter
Y	Mjukvara. Tekniska lösningar med stor potential. Tydliga konkurrenter.	cirka 15 år	Snabbt växande AB som fördubblat omsättningen det senaste halvåret. Börsnoterat.	Cirka 20 vilket innebär en ökning med 50% de senaste två åren.	VD samt två marknadschefer.	Drygt 90 minuter
Z	Ny och avancerad spjutspetsteknologi. Både mjuk- och hårdvara. Inga direkta konkurrenter.	cirka 3 år	Beräknar förlust på cirka 10 miljoner 2000, nollresultat 2001 och vinst därefter. Helägt dotterbolag i börsnoterad koncern.	Cirka 50 vilket innebär en ökning med närmare 1000% på ett och ett halvt år.	VD samt två chefer ansvariga för skilda tekniska delområden.	Drygt 80 minuter

Huvudparten av det empiriska materialet består av insamlade data från intervjuer med de personer vi ovan beskrivit. Syftet med intervjuerna var dels att skapa en förståelse för och beskriva den beroende variabeln ”föreställningar om framtiden”, dels att få en så objektiv bild som möjligt av hur respektive företag skapar de föreställningar av framtiden varpå strategiska beslut och strategiskt agerande baseras. Vi har eftersträvat objektivitet genom att väga samman de intervjuades beskrivna minnesbilder och upplevelser. I ett fåtal fall har detaljer i beskrivningarna avvikit mellan respondenterna i företaget. Då dessa detaljer varit av vikt för vår undersökning har vi tillmätt respektive VD störst tilltro eftersom denne haft störst inflytande på det strategiska beslutsfattandet.

3.3 INTERVJUERNA

Inför intervjuerna samlade och läste vi information om de företag vi skulle besöka. Omfattningen av denna information, som vi uteslutande fann på internet, varierade mellan företagen. Vår kärnfrågan är vilka metoder och verktyg, om några, som företaget använder för att skapa föreställningar om framtiden som underlag för strategiska beslut och strategiskt agerande. Frågor formulerade utifrån och kring dessa metoder och verktyg var centrala vid intervjuerna men vår avsikt var också att försöka identifiera andra metoder och verktyg som företagen använder.

Vid intervjuerna utgick vi från en gemensam intervjuguide.¹⁵⁷ Det praktiska genomförandet av intervjun kan indelas på följande sätt:

Fas 1. Inledning: För att skapa ett sammanhang och en förståelse för respondenternas svar kring kärnfrågan inleddes intervjuerna med frågor av mer generell karaktär till vilka kärnfrågorna kan relateras. De generella frågorna avsåg respondentens personliga bakgrund och uppfattning av begreppet strategi, något som underlättade tolkningen av svaren och analysen av och mellan fallen.

Fas 2. Initiering: För att vi själva och de som intervjuades på respektive företag skulle ha en gemensam referensram att utgå från under intervjun bad vi dem berätta och svara på frågor

¹⁵⁷ Se bilaga 1

utifrån ett nyligen fattat strategiskt beslut där framtiden tagits i beaktande och där tillvägagångssättet varit ”normalt”. Den förste vi intervjuade på respektive företag ombads välja ett beslut¹⁵⁸ där de övriga två i samma företag varit delaktiga. Vi bad respektive respondent att tänka sig det aktuella beslutet som en tidsaxel med en tydlig start och ett tydligt slut. Vi föreslog dem att rita tidsaxeln på ett A3-ark och bad dem därefter komplettera denna bild med tidpunkter och korta stödanteckningar av viktiga delbeslut, möten samt andra eventuella händelser och skeenden som de ansåg vara värda att ta upp. Efter beskrivningen utifrån denna gemensamma referensram tillfrågades var och en om det fanns andra sätt att skapa bilder av framtiden som de hade erfarenhet av och som de ville nämna eller trodde skulle vara bra att använda.

Fas 3. Komplettering: Vi ställde kompletterande frågor utifrån intervjuguiden och improviserade med lämpliga följdfrågor då sådana situationer uppstod.

Fas 4. Avslutning: Vi tackade för hjälpen och bad att vid behov få återkomma för att ställa kompletterande frågor.

Fas 1 och 4 avsåg att rama in och skapa en grund inför själva intervjun och sedermera fallkonstruktionen och analysen. Fas 2 var en öppen intervjudel och fas 3 var riktat öppen.¹⁵⁹

Intervjuerna genomfördes på respektive företag i ett rum som den vi skulle intervjua valde. I fyra fall förekom smärre störningar. Den genomsnittliga intervjutiden var cirka 90 minuter. Vi återkom per telefon eller e-post till några av respondenterna för att ställa kompletterande och klargörande frågor. Sex av respondenterna bad att få läsa igenom intervjusammanfattningen och i två av de fallen fick vi kommentarer. I fallbeskrivningarna kompletterades intervjuerna med bransch- och företagsspecifik information från sekundära källor såsom årsredovisningar, tidskrifter, information från företagets hemsidor, pressklipp och annan företagsinformation.

Intervjuerna genomfördes av båda författarna till uppsatsen. En av oss ställde frågorna och den andre tog anteckningar av svar och andra observationer. Detta innebar att frågeställaren deltog i en mer personlig interaktion med respondenten medan den som antecknade höll en större distans, något som förenklade att fallet sågs ur olika perspektiv vilket är en fördel vid fallstudier.¹⁶⁰ Att multipla undersökare användes innebär också att den kreativa potentialen i studien höjs och att tilliten till resultatet blir större.¹⁶¹ Vi diskuterade svar, anteckningar och upplevelser och påbörjade således redan vid sammanfattandet av intervjuerna analysen.

Inom 24 timmar efter intervjuerna renskrev vi anteckningarna och sammanfattade intervjuerna.¹⁶² Vi valde att inte använda bandspelare då vi antog att respondenterna inte ville ha eventuella företagshemligheter och beskrivna beslutsprocesser inspelade på band.¹⁶³ Bandspelare skulle kunnat inverka hämmande på respondentens benägenhet att svara ärligt och avslappnat.¹⁶⁴ Detta utgör ur ett annat perspektiv en nackdel eftersom vi tillsammans renskrev anteckningarna och kan i ömsesidig påverkan ha förvanskat det som sades. Vid två

¹⁵⁸ Alla företag gjorde på detta sätt men samtliga tre respondenter på respektive företag hade inte i något fall varit delaktiga under hela processen. Grad av delaktighet varierade också. Två respondenter valde att inte utgå från något beslut.

¹⁵⁹ Lantz (1993) s. 21

¹⁶⁰ Eisenhardt (1989a) s. 538

¹⁶¹ Ibid s. 538

¹⁶² Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 819

¹⁶³ Lantz (1993) s. 111

¹⁶⁴ Ekman (1999) s. 43

Vid två tillfällen genomförde vi två intervjuer innan dessa skrevs rent, något vi helst hade undvikit men inte själva kunde styra över.

Under intervjuperioden utvidgades vår förförståelse kontinuerligt vilket ledde till att de kompletterande frågorna delvis varierade. Detta berodde bland annat på att respondenterna uppgav att de använde metoder och verktyg till vilka följdfrågor inte hade formulerats i den ursprungliga intervjuguiden. På samma sätt framkom under intervjuperioden att vissa frågor inte var relevanta att ställa för att besvara vår frågeställning. Dessa frågor ställdes därför fortsättningsvis inte. Vidare visade sig vissa av svaren inte fylla något syfte för att besvara vår frågeställning varför vi bortsåg från dessa. Komplettering av frågor och även adderande av insamlingsmetoder under insamlingsprocessen anser Eisenhardt vara helt korrekt då målet med fallstudier är att förstå varje fall individuellt och med så stort djup som möjligt.¹⁶⁵ Denna flexibilitet ska dock inte misstolkas som en möjlighet att arbeta osystematiskt utan istället ses som en form av kontrollerad opportunitet där undersökarna drar fördel av de unika egenskaperna för varje fall.¹⁶⁶

3.3.1 Anonymitet

De enda som läst intervjusammanfattningarna är författarna och den som deltagit i den enskilda intervjun. De enda som känner till samtliga personer och företag som deltagit i undersökningen är författarna. Vi har bedömt denna konfidentialitetsnorm¹⁶⁷ som fullt tillräcklig då det dels ligger i sakens natur att en bra intervju bygger på mänsklig interaktion,¹⁶⁸ dels då fullständig anonymitet,¹⁶⁹ också gentemot undersökarna, inte skulle varit praktiskt genomförbar. Bortsett från för undersökarna, och bortsett från att de som intervjuats på ett företag känner till vilka andra som intervjuats, är således individer och företag anonyma. Vi hoppas härigenom ha fått ett större djup och en större uppriktighet under intervjuerna än som annars skulle ha varit möjligt. De områden som berörs är i hög grad väsentliga för respektive företag och dess konkurrenssituation. Utifrån vårt syfte och vår frågeställning ser vi dessutom ingenting som skulle blivit bättre i slutresultatet om vi namngivit företag, personer och händelser. Tvärtom, anonymiteten gentemot läsaren fokuserar det vi velat undersöka.

3.4 ANALYSENS GENOMFÖRANDE

Något vedertaget tillvägagångssätt för hur analysen skall gå till har vi inte funnit men då analysen, trots den positivistiska strävan efter att kunna generalisera, till stor del bygger på intervjutolkningar är det av vikt att återge hur vi gått till väga.¹⁷⁰ Vi har utifrån intervjuresultat och material från sekundära källor konstruerat tre enskilda fall, ett per företag. Denna fallkonstruktion syftar till att beskriva hur respektive företag skapar föreställningar om framtiden. Den företagsspecifika fallkonstruktionen baserades på intervjuresultaten och kompletterades med sekundära källor. Dessutom återvände vi under hela undersökningen

¹⁶⁵ Eisenhardt (1989a) s. 539

¹⁶⁶ Ibid s. 539

¹⁶⁷ Mårtensson & Nilstun (1988) s. 66

¹⁶⁸ Lantz (1994) s. 11 "Intervjuaren skapar ett samspel och använder de personliga förutsättningarna som ett medel för att möta respondenten".

¹⁶⁹ Lekvall & Wahlbin (1993) s. 114

¹⁷⁰ Se också bilaga 2 och 3

ständigt till Eisenhardts och andras forskning.¹⁷¹ När de företagsspecifika fallkonstruktionerna och analysen av dessa avslutats påbörjades jämförelsen mellan fallen och detta relaterades till Eisenhardts forskningsresultat. Hela processen, som översiktligt beskrivs i figur 3, har in i det sista varit iterativ.

Steg I: Inomfallsanalys¹⁷² är central för skapandet av insikt då de hjälper undersökarna att tidigt i analysprocessen hantera stora mängder data.¹⁷³ En del av inomfallsanalysen utgörs ofta av rena beskrivningar av det aktuella fallet¹⁷⁴ och första steget i vårt analysarbete bestod i att formulera verbala beskrivningar av respektive företag. Med hjälp av egna iakttagelser och förda resonemang, intervjuresultaten och olika sekundära källor formulerade vi generella företagsbeskrivningar avseende sådant som respektive företags ålder, dess utveckling och ekonomiska ställning, hur strukturen ser ut och hur beslut fattas. Dessutom har vi försökt återge den känsla vi fick av respektive företag, samt i förekommande fall av vissa individer, då vi besökte företagen.

Steg II: Detta steg, som vi har sett som en del av inomfallsanalysen, innebar att vi analyserade intervjuresultaten hänförliga till samma företag som en helhet.¹⁷⁵ Detta kan i sig indelas i tre stadier; a) Datareduktion av rådata vilket inneburit att respektive intervjuresultat reducerades till att avse endast sådant som vi bedömde hade relevans för att besvara vår problemformulering.¹⁷⁶ b) Konstruktion av matriser för att lättare kunna genomföra analysarbetet strukturerat. Matriserna har i huvudsak konstruerats utifrån vår problemformulering¹⁷⁷ och de operationella definitioner av ”föreställningar av framtiden” som vi använt oss av. Exempel på matrisernas utformning återges i bilaga 2. c) Kodning av den reducerade datan till sammanfattande ord eller korta meningar¹⁷⁸ som förts in i matriserna. Vi har också återvänt till de icke-reducerade intervjusammanfattningarna för att jämföra och komplettera matriserna. Sammantaget avsåg steg II att utgöra en djupgående och noggrann undersökning av den abstrakta företeelsens, ”föreställningar om framtiden”, beståndsdelar.

Steg III: Utifrån resultaten i steg I och II har vi genomfört en inomfallsanalys, eller syntes med Lantz ord, per företag och skapat tre separata företagsbeskrivningar. Vi har här försökt förstå och beskriva hur företaget som helhet skapar ”föreställningar om framtiden” och för att öka förståelsen har vi kompletterat inomfallsanalysen med citat från respondenterna. Då vi bedömt att marginalnyttan av ytterligare analys inte övervägt nyttan av potentiella upptäckter har vi ansett respektive fallbeskrivning avslutad.¹⁷⁹

Steg IV: Mellanfallsanalysen är enligt Eisenhardt nära förknippat med inomfallsanalysen och innebär ett sökande efter mönster.¹⁸⁰ Syftet är att på ett strukturerat sätt söka efter mönster mellan de olika fallen. Detta ökar sannolikheten för tillförlitliga resultat då det tvingar

¹⁷¹ Eisenhardt (1989a) s. 544

¹⁷² Eisenhardt har inte beskrivit inomfallsanalysen närmare och vi har därför kompletterat hennes metod i denna del med hjälp av Annika Lantz bok ”Intervjumetodik” från 1993.

¹⁷³ Gersick (1988) och Pettigrew (1988) enligt Eisenhardt (1989a) s. 540

¹⁷⁴ Eisenhardt (1989a) s. 540

¹⁷⁵ Lantz (1993) s. 93

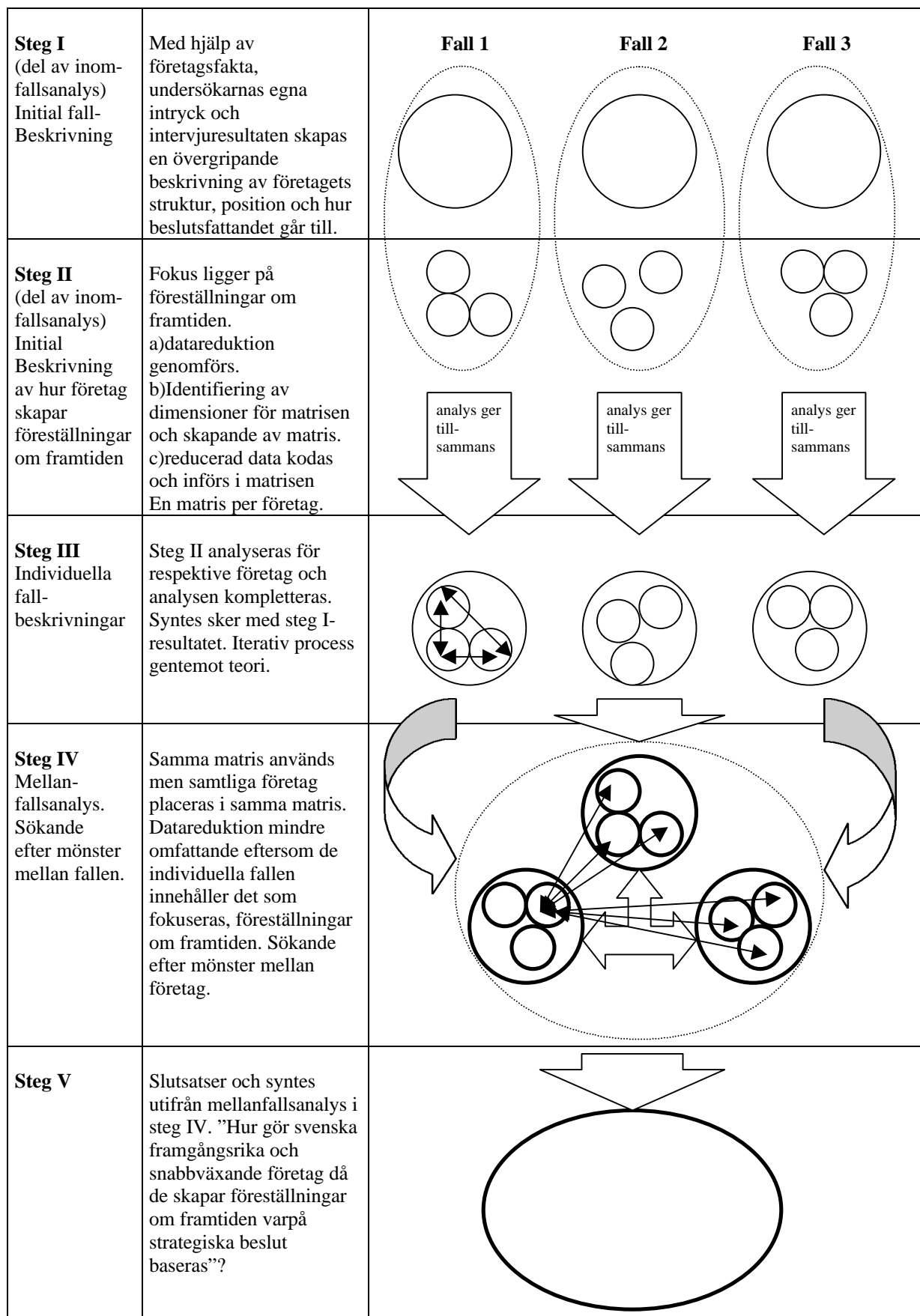
¹⁷⁶ Ibid s. 79

¹⁷⁷ Ibid s. 89

¹⁷⁸ Ibid s. 83

¹⁷⁹ Eisenhardt (1989a) s. 545

¹⁸⁰ Ibid s. 540



Figur 3. Metodöversikt (Egen)

undersökaren att gå bortom preliminära intryck.¹⁸¹ Vi ser egentligen detta steg som en upprepning av steg II och III men med skillnaden att den data vi placerat in i matrisen denna gång istället är resultaten från de tre olika inomfallsanalyserna.

Eisenhardt¹⁸² föreslår tre varianter för att genomföra falljämförelsen. Ett av de sätt hon föreslår är att välja kategorier eller dimensioner för att sedan med hjälp av dessa leta efter likheter och skillnader i fallen. De valda kategorierna eller dimensionerna kan komma från problemformulering, tidigare litteratur eller vara ett fritt val. Vi har valt dimensioner utifrån samtliga dessa alternativ.

Nästa steg då en bra teori skall konstrueras innebär att systematiskt jämföra den framväxande teoriramen med det insamlade materialet för att fastställa hur väl den passar med empirin. Den centrala idén för att skapa en empiriskt valid teori är att undersökarna iterativt jämför teori och data tills dessa passar ihop.¹⁸³ Detta åstadkoms genom att hypoteser formuleras och testas men eftersom vi varken formulerar eller testar hypoteser berör vi inte denna del vidare.

Steg V: Vi har dragit slutsatser och presenterar dessa.

3.5 RELIABILITET, VALIDITET OCH GILTIGHET

En utmaning i fallstudier är att försäkra sig om att datainsamling och analys är reliabel och valid.¹⁸⁴ Vi har eftersträvat *reliabilitet*¹⁸⁵ genom att använda samma intervjuguide vid samtliga intervjuer där vi också har använt oss av likadana tillvägagångssätt vid inledning och avslutning.¹⁸⁶ Inom respektive företag har vi strävat efter att använda samma beslutssituation som referensram. Allt vårt insamlade empiriska material, anteckningar, intervjusammanfattningar, analysmatriser, reducerad data, tolkningar, företagsfakta osv, har organiserats och bearbetats på ett enhetligt sätt. För att kunna genomföra inom- och mellanfallsanalyserna på ett enhetligt sätt har vi utarbetat en analysmatris. Avslutningsvis har vi replikerat Eisenhardts metod. För att minimera risken för slumpmässiga fel har vi alltså försökt använda en så fast yttre ram som möjligt i intervjugenomförande och fallkonstruktion samt analys. Vi har dessutom, så noggrant vi kunnat, redogjort för hur vi gått till väga.¹⁸⁷ I de fall vi avvikit från Eisenhardt har vi resonerat kring detta och redogjort för anledningen. Härigenom möjliggörs för andra att göra en undersökning på samma sätt som oss vilket är att skilja från att replikera vår undersökningsdesign eller våra resultat.¹⁸⁸ Allt detta styrker vår reliabilitet.

Den *interna subjektiviteten*, en slags *internbedömarreliabilitet*, avser i vilken mån intervjuaren förmått betrakta fenomenet ur respondentens perspektiv och på empatisk väg

¹⁸¹ Eisenhardt (1989a) s. 541

¹⁸² Ibid s. 540f

¹⁸³ Ibid s. 541f

¹⁸⁴ Yin (1989) s. 40ff

¹⁸⁵ Björkman (1983) del 2, s. 2

¹⁸⁶ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 818. Författarna anger att de främjat reliabiliteten genom att använda samma intervjuinledning och avslutning samt ställa samma frågor och att data om de olika företagen organiserats på ett likartat sätt i fallkonstruktionen.

¹⁸⁷ Yin (1989) s. 45

¹⁸⁸ Ibid s. 45

fånga den mening intervjupersonen ger fenomenet. Detta gäller såväl datainsamling som databearbetning.¹⁸⁹

Trots att fenomenet, föreställningar om framtiden, är abstrakt har vi eftersträvat internbedömarreliabilitet genom att på ett så tydligt sätt som möjligt försöka förmedla vad vi sökt. Vi har ansträngt oss för att förstå respondenten och ställa följdfrågor för att klargöra och bekräfta. Vi har fått uppfattningen att respondenterna varit intresserade av det vi frågat om och att de varit villiga att besvara våra frågor och förklara efter bästa förmåga. Vidare har respondenterna givits möjlighet läsa igenom och kommentera intervjusammanfattningarna. Sex respondenter har bett att få läsa igenom sina intervjusammanfattningar och två har lämnat smärre kommentarer. Övriga fyra har inte avhört vilket kan bero på att de inte haft tid att läsa igenom och kommentera, eller att de inte haft något att kommentera.

Vi har haft som målsättning att dels undersöka Eisenhardts teorier tillämpbarhet på de företag vi undersökt, dels att försöka identifiera agerande utöver de av teorin angivna. Men har vi lyckats mäta det vi avsett? *Konstruktionsvaliditet* uppnås då de mått som används för att mäta det undersökta verkligen reflekterar detta.¹⁹⁰ Vi har sökt de sonder som Eisenhardt identifierat och som används av företag för att skapa föreställningar om framtiden. Genom att utgå från en induktivt genererad teori baserad på en omfattande empirisk grund har vi uppnått hög konstruktionsvaliditet.¹⁹¹ Vi har också använt flera beviskällor i form av flera intervjuer vars resultat tillsammans hjälpt till att skapa en kedja av bevis.¹⁹²

Intern validitet uppnås om ett kausalt samband kan etableras mellan vissa förhållanden som leder till andra förhållanden.¹⁹³ I vårt fall är frågan om de metoder och verktyg vi påstår genererar föreställningar om framtiden hos företaget verkligen gör det. Den kvalitativa datan är avgörande för att förstå om detta samband håller eller inte håller eftersom ett till synes tydligt samband kan vara orsakat av en tredje okänd variabel.¹⁹⁴ Också att koppla de framväxande sambanden till existerande teori styrker den interna validiteten.¹⁹⁵ Vi har utförligt byggt förklaringar av hur vi tolkat att metoder och verktyg i det empiriska materialet leder, eller inte leder, till föreställningar om framtiden i företagen. På samma sätt har vi förklarat hur detta stöds, eller inte stöds, av tidigare teori. Härigenom har vi eftersträvat intern validitet.

*Yttre validitet*¹⁹⁶ handlar om i vilken mån en undersöknings resultat är generaliserbara bortom det specifika fallet.¹⁹⁷ Är våra upptäckter giltiga också för andra svenska framgångsrika IT-företag i motsvarande situationer? Yttre validitet har utgjort ett problem i fallstudier och har kritiserats för att ett enskilt fall erbjuder en liten grund att generalisera på. Denna kritik bygger dock på antagandet att det handlar om *statistisk* generalisering vilket inte är fallet. Det handlar om *analytisk* generalisering. Yttre validitet erhålls genom att kunna generalisera upptäckterna gentemot en bredare teori, eller genom att flera fall replikeras och också testas mot den

¹⁸⁹ Lantz (1993) s. 74

¹⁹⁰ Yin (1989) s. 42

¹⁹¹ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 819. Författarna anger att de eftersträvat konstruktionsvaliditet genom att flera beviskällor använts och genom att identifiera "a chain of evidence" då respektive intervju sammanfattades.

¹⁹² Yin (1989) s. 41

¹⁹³ Ibid s. 40

¹⁹⁴ Eisenhardt (1989a) s. 542

¹⁹⁵ Ibid s. 545

¹⁹⁶ Bourgeois & Eisenhardt (1988a) s. 819. Författarna anger att de eftersträvat yttre validitet genom den multipla fallstudien i sig och genom att undersöka företag som liknar varandra och som verkar i samma bransch.

¹⁹⁷ Yin (1989) s. 43

bredare teorin. Vi har eftersträvat yttre validitet genom att använda replikationslogik i multipla fallstudier där resultaten jämförts gentemot varandra och dessutom gentemot teori.¹⁹⁸

Lantz skiljer på analys och syntes. Syntesen utgår från ett holistiskt synsätt och innebär att helheten inte är additiv.¹⁹⁹ Med andra ord räcker det inte att addera de delar vi skapat i steg II och som vi beskrivit ovan för att förstå helheten. För att förstå den övergripande princip som bestämmer delarnas samverkan och inbördes relation och som ger det undersökta fenomenet mening krävs en förståelse för helheten.²⁰⁰ I bilaga 3 exemplifieras hur vi gått till väga då vi använt oss av matriserna för att tolka intervjuresultaten.

Giltigheten i den kvalitativa analysen bestäms av hur väl helhetens mening bevarats och gäller i vilken grad de teoretiska begreppen ytterligare fördjupar förståelsen för fenomenet.²⁰¹

Giltigheten, skriver Lantz, vilar dels på den interna subjektiviteten, eller internbedömarreliabiliteten, och dels på den ytter validiteten.²⁰² Vi har redogjort för detta ovan.

¹⁹⁸ Yin (1989) s. 43f

¹⁹⁹ Lantz (1993) s. 93f

²⁰⁰ Ibid s. 94

²⁰¹ Ibid s. 74ff

²⁰² Ibid s. 73

4. TRE BERÄTTELSE - EMPIRI OCH INOMFALLSANALYS

I följande kapitel redovisas inledningsvis den insamlade empirin. Detta sker genom en beskrivning av respektive företag och i vissa fall de personer som intervjuats. Dessutom skildrar vi kort de beslut som vi under intervjuerna utgick ifrån. I huvudsak ligger dock fokus på de metoder och verktyg som företagen använder för att skapa föreställningar om framtiden. I samband med respektive fallbeskrivning genomförs inomfallsanalys. Detta sammanfattas i en avslutande tabell.

4.1 BERÄTTELSEN OM X

En viktig del av Xs verksamhet består av att, utifrån ett tydligt kundfokus, förbättra existerande telekommunikationslösningar med hjälp av datateknik. Företaget, som funnits i 15 år och därmed är äldst av de vi undersökt, har i dagsläget cirka 40 anställda, en omsättning på drygt 50 miljoner och samtliga nyckeltal är imponerande. Företaget växer och enbart det senaste året har antalet anställda ökat med mer än 50% varför lokalerna håller på att byggas ut. VD, en av de två ägarna, uppger att målet är att på tre år fördubbla omsättningen och att en börsintroduktion övervägs.

Företaget har flera olika produktlinjer. En av dem, som bedöms ha en världsmarknad, är egenutvecklad och nischledande. Konkurrensen inom nischen är hård och en av de anställda beskriver situationen: ”Det är som att springa i djupsnö, det är tungt för de som springer först men lättare för de som kommer efter”.

Två av de anställda beskriver förändringstakten inom segmentet som långsam och utvecklingschefen anser att det sällan dyker upp nya och revolutionerande saker i datorbranschen, istället renodlas och vidareutvecklas befintliga idéer. Samtliga respondenter ser en utmaning i att få en mer formell struktur på företaget och sättet att arbetet nu när företaget växer och passerar den gräns då det är möjligt att sköta arbete och beslutsfattande informellt. Idag fattas de strategiska besluten av ägarna, som båda arbetar i företaget och styrelsen. Styrelsen har på senare tid kompletterats med extern kompetens och bildandet av en extern ledningsgrupp planeras.

Strategier utarbetas på tre, ett och ett halvt års sikt. Treårsplanen har karaktären av vision och VD uppger att branschen är sådan att; ”...det inte är någon idé med ett för långt tidsperspektiv”. Personalen deltar i strategiarbetet med förslag och synpunkter och VD anser att det är viktigt att ”...få med de anställda i vart företaget är på väg”. Flexibiliteten, som riskerar gå förlorad när företaget växer och strategiarbetet formaliseras, anses viktig i det strategiska arbetet i bemärkelsen att kunna reagera på förändringar i teknologi och kundkrav. VD säger att just kundfokus är mycket viktigt eftersom X ”...måste sälja i morgon” och därför kan inte för mycket tid ägnas åt visioner och diffusa framtidsplaner.

4.1.1 Beslutet

Under de senaste fem åren har en produkt inom tele- och datakommunikation utvecklats. I dag kan X konstatera att framgången varit avsevärd, något företaget inte hade räknat med det då de i egenskap av ett litet företag inte är vana att leda utvecklingen. Därför fokuserar X nu på att undervisa marknaden om fördelarna och möjligheterna med den världsledande produkten.

Den bakomliggande orsaken till att påbörja utvecklingen var att företaget ville utvidga sin verksamhet till att inkludera fler delar för att därigenom bli mindre sårbar. Strävan var dels att visa på företagets bredd, dels att påbörja uppbyggnaden av kompetens inom datorområdet, något ägarna förstod skulle bli nödvändigt i framtiden. Att anställa och behålla spetskompetens är för övrigt svårt i dag, berättar VD, och han anser att det därför är viktigt att knyta personalen till sig på olika sätt, bland annat med hjälp av optionsprogram.

Idén till produkten baserades på en kombination av "brainstorming" och ett koncept från en utländsk samarbetspartner. En av utvecklarna konstaterade att produktidén, som kan sägas sammanfoga gamla behov i en ny lösning, var tekniskt genomförbart och dessutom anpassningsbart till en internationell standard.

4.1.2 Sonder

Tre typer av formella möten förekommer internt. På veckomöten deltar representanter från utveckling, marknad och företagsledningen. En fast agenda följs och protokoll förs. Fokus på dessa möten ligger på nuet och den närmaste framtiden. Varannan månad diskuteras mer allmänt vad som hänt och vad som kommer att hända. Representanter från alla funktioner deltar och VD benämner dessa möten "råd" som han uppger är inriktade på företagets strategier. En av de anställda säger dock att det inte finns några strukturerade framtidsmöten på företaget. Den tredje formen av formella möten förekommer mellan inblandade i olika projekt och fokus ligger på projektets framskridande. Dessa är oregelbundna men har ett långsiktigt perspektiv.

Informella möten, bland annat mellan utvecklings- och marknadssidan, förekommer ständigt. Dessutom åker ägarna ibland iväg för att diskutera framtid och strategier. VD anser att företagsledningen i dagsläget använder för lite tid till att tala om framtiden. Nyanställningar, som nu genomförs, kommer förhoppningsvis möjliggöra att nödvändig tid kommer kunna avsättas för att kunna skapa visioner av framtiden och för att kunna arbeta strategiskt på ett mer strukturerat sätt än idag. På såväl formella som informella möten har formaliseringen tilltagit den senaste tiden till följd av företagets växt.

Med oregelbundna intervaller köper företaget in generella marknadsöversikter och de använder emellanåt också studenter för att genomföra olika typer av undersökningar. Det ovan diskuterade beslutet baserades delvis på en marknadsundersökning genomförd av en utländsk partner som pekade på hur kundernas verksamhet kunde förbättras och effektiviseras. Genom kund- och leverantörskontakter genomförs kontinuerligt men oregelbundet osystematiska marknadsundersökningar.

För att bedöma vad kunder kan tänkas vilja ha funderar VD över hur han själv vill att produkter skall fungera och vilka tekniska lösningar som är tilltalande sett ur ett konsumentperspektiv. VD är med i ett organiserat externt nätverk för chefer från olika branscher där han uppger att han får input och hypotetiskt kan testa idéer. Genom de seminarier, som i dag i huvudsak anordnas för att undervisa marknaden om företagets produkter, får företaget intryck från kunder och leverantörer om vad de önskar och anser. Samtliga respondenter använder även mer personliga nätverk för att skapa föreställningar om i huvudsak den närmaste framtiden.

Formella scenarier skapas inte, däremot berättar VD att han själv skapar mentala bilder inför beslut. Dessa brukar inkludera ett "best case", ett "worst case" och ett mitt emellan och bilderna växer fram i dialog med olika samtalspartners. Delar av dessa bilder kan under beslutsprocessen finnas i olika mötesprotokoll och den slutgiltiga bilden brukar han själv skriva ner. I övrigt dokumenteras inte dessa bilder. Även den marknadsansvarige uppger att han vid behov skapar mer strukturerade bilder av framtiden. I olika sammanhang uppges att erfarenhet är ett viktigt inslag i beslutsprocessen.

Utvecklingschefen nämner "leken" med datorer som viktig för att generera idéer. Vid lekandet finns dock ofta en tanke på att någonting kan ha en nytta för företaget i framtiden. Han säger att "...en utvecklare utvecklar för utvecklandets skull och det är ju detta som många gånger utmynnar i en produkt eller del av produkt. Det handlar inte om strategi utan om människan".

X budgeterar för och ställer ut på mässor. Det primära syftet är att ställa ut och visa upp sig själva och sina produkter men det är också ett bra tillfälle att se vad konkurrenter gör och vad som händer i branschen generellt. Utvecklingschefen berättar att mässbesöken genererar idéer. VD anser att mässor mycket handlar om inbördes beundran och då de är dyra har diskussioner förts om att sluta ställa ut. Att besöka mässor anses dock fortfarande ge utdelning. Företagets personal besöker också andra företags seminarier i syfte att se vad dessa företag avser göra. Även olika typer av tidskrifter ger en bild av vad som händer på marknaden och av framtiden. Trendanalytiker anlitas inte då deras analyser anses allt för diffusa för att vara användbara.

Prototyper²⁰³ används av två anledningar, dels för att testa intresset på marknaden, dels för att testa funktionaliteten i produkter. Prototyperna lanseras oregelbundet och finns i regel ute hos kunderna i en till två månader. De prototyper som skapas avser sådana produkter som företaget bestämt sig för att satsa på, men det har hänt att utvecklingen av en produkt lagts ned då prototypen visat sig inte fungera. Liksom på många andra områden tilltar dokumentationen kring prototyper i samband med företagets växt.

En viktig testmarknad för X är det egna företaget som kan ses som en genomsnittlig kund. Dessutom testas produkter, eller prototyper, på återförsäljare och särskilt intresserade kunder. Tidsperspektivet är i dessa fall kortsiktigt och ingen formell dokumentation sker. I stort sett färdigutvecklade produkter testas på generalagenter i andra länder och fokus ligger på att produkterna verkligen skall fungera. Dessa tester är formella och väl dokumenterade.

X har flera allianser, i dagsläget fem stycken, med olika partners och de söker aktivt efter nya. Allianserna syftar till att på olika sätt komplettera X. VD säger att marknaden förändrats mycket de senaste åren och att det idag inte är ovanligt att vara samarbetspartner och konkurrent med ett företag samtidigt, men avseende olika områden. Företaget har ännu inte genomfört några förvärv men överväger detta i det uttalade syftet att få in kompetens.

4.1.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos X

Formell scenariokonstruktion förekommer inte. Däremot skapas olika typer av "mentala scenarier". Innehållet i dessa scenarier varierar beroende på vilka intressen och vilket

²⁰³ På samtliga företag svarade respondenter jakande på frågan om experimentella produkter användes. Då de fortsatte att berätta om detta använde de sig av begreppet prototyper.

ansvarsområde den aktuella personen har. VD skiljer sig från övriga genom att på ett medvetet och strukturerat sätt arbeta med mentala scenariokonstruktioner. På samma sätt är formellt utförda marknadsundersökningar ovanliga även om de förekommer i viss omfattning. Ett ständigt sonderande äger rum i kontakter med leverantörer, kunder, konkurrenter och andra aktörer. Även mässor och seminarier fyller en viktig funktion. Kommunikation med olika externa aktörer bidrar således till att ge underlag för diverse mentala bilder av mer eller mindre konkreta framtida behov, möjligheter och hinder.

En omfattande intern kommunikation, genom såväl formella som informella möten, bidrar till att synkronisera dessa föreställningar. Med hjälp av möten sammanfogas föreställningarna med olika perspektiv, till exempel uttryckta kundbehov från seminarier med tekniska idéer från experimenterande. Detta ger en slags företagsgemensamma bilder av framtida behov och möjligheter. Det främsta syftet med mötena är dock att lösa praktiska problem med fokus på nuet.

Den primära avsikten med prototyper är funktionalitetstest. Det egna företaget utgör en viktig testplattform men också återförsäljare och kunder som företaget har en nära relation med används. Tidiga prototyper kan också användas hos dessa kunder för att undersöka potentiellt intresse. Dessa tester sker ofta osystematiskt och informellt i ett kort tidsperspektiv utan någon egentlig dokumentation.

Allianser upprättas i ett långsiktigt tidsperspektiv för att komplettera företagens egna kompetenser och resurser. Ett viktigt produktutvecklingsarbete har också haft som delsyfte att komplettera företagens telekomkompetens med datorkompetens då det framtida behovet av detta tidigt insågs. Av samma anledning, det vill säga att få tillgång till specifik kompetens, övervägs förvärv av andra företag.

4.2 BERÄTTELSEN OM Y

Y har existerat i cirka 15 år och har under de senaste åren genomgått en mycket stark utveckling. Personalen har under de senaste två åren tredubblats och omsättningen ökar kraftigt, den har mer än fördubblats det senaste halvåret. Företagets nuvarande framgång är till stor del en följd av ett nyligen avslutat mjukvaruprojekt inom området data- och telekommunikation. Den framtagna produkten beskriver företaget som "ett genombrott" inom sin nisch. Y, som har knappt 20 anställda, är sedan en tid publikt.

Organisationsformen är platt och de strategiska besluten "växer fram" dels i interaktion mellan VD och personalen, dels som en reaktion på externa faktorer. Utökning och formalisering av den nuvarande informella ledningsgruppen, som idag består av tre personer, planeras. Detta är en medveten strävan efter ökad struktur och samtliga i ledningsgruppen, de tre vi intervjuat, anger att detta behov finns nu när företaget växer.

Strategier utformas på upp till 24 månaders sikt med "...en viss regelbunden oregelbundenhet" som en av de intervjuade uttrycker det. De revideras fortlöpande men nedtecknas inte. VD uppger att de bara vet hur produkterna skall se ut på några månaders sikt. Det händer ofta att företaget måste "vända på en femöring" vilket innebär att företagens VD ser flexibiliteten som den viktigaste tillgången. Generellt sett uppges att företagens agerande är kortsiktigt, reaktivt och innebär en anpassning till marknadsefterfrågan och konkurrenter.

Förändringstakten inom segmentet är hög men, säger en av de anställda, branschen håller på att stabilisera sig. Eftersom den marknad där företaget verkar växer kraftigt anser VD att konkurrensen främst verkar stimulerande och att företagen i nischen därigenom hjälper varandra att "skapa" marknaden. En marknadschef liknar branschen vid en rallytävling och säger att det finns tusen vägar, massor av bilar och "...alla gasar järnet utan kartläsare. Ingen vet vilken väg som är den rätta och det finns ingen tid att stanna och läsa kartan. Om man kör i diket gäller det att ta sig upp och fortsätta, det enda man vet är att någon kommer att vinna".

4.2.1 Beslutet

Avseende det aktuella mjukvaruprojektet berättar VD att en av de anställda för cirka fyra år sedan hade en idé som diskuterades kring kaffebordet på företaget. "Det här kan vi göra, ska vi det?" VD beslutade att så skulle ske. En viktig anledning till detta beslut, berättar VD, var att det fanns ett behov av att bredda verksamheten. Dessutom ansågs existerande lösningar på marknaden vara för krångliga.

Utvecklingsarbetet mynnade ut i att en av marknadscheferna kunde presentera en prototyp för Ericsson anpassad till en specifik och vanligt förekommande teknisk plattform. Mötet gav ett positivt gensvar och Y beslutade att utgå från denna lösning för att sedan successivt utvidga och anpassa lösningen till att gälla också andra företags plattformar. Samtidigt som prototypen fortsatte att utvecklas undersökte marknadschefen intresset hos ytterligare potentiella kunder.

Produktens fulla marknadspotential insågs först då företaget, mer eller mindre av en slump, fick en plats på Cebit-mässan i Tyskland där intresset var över all förväntan. Produkten var vid det tillfället fortfarande inte färdigutvecklad. Idag har produkten varit färdig i drygt ett år och säljs på marknaden, bland annat i samarbete med Telia.

4.2.2 Sonder

Tre typer av formella möten förekommer inom företaget. En gång i veckan träffas alla anställda och i huvudsak operativa frågor diskuteras. Ett försäljnings- och distributionsmöte hålls en gång i månaden och emellanåt och oregelbundet åker alla anställda iväg på internkonferenser. Då diskuteras bland annat framtiden och VD uppger att syftet med detta är att få folk att tänka i nya banor. VD har funderingar på att en gång i månaden fokusera ett möte på strategiska frågor.

Informella möten förekommer ständigt. De äger ofta rum kring kaffebordet och en av marknadscheferna säger att strategiska frågor helt enkelt diskuteras då behovet uppstår och att detta är en fördel med att vara ett litet företag. VD uppger att han avsätter sammanlagt en timme per dag för att diskutera marknadsutvecklingen och Ys roll. Han uppger vidare att Y egentligen skulle behöva en egen omvärldsbevakningsenhet men anser samtidigt att det är viktigt att alla anställda är delaktiga och håller ögon och öron öppna. Då delar av företaget inom kort flyttar till nya lokaler är det därför viktigt att detta organiseras på ett sådant sätt att alla anställda förblir delaktiga.

Bortsett från den informella men riktade undersökningen som beskrivits i beslutet ovan använder företaget sig varken av formella eller informella marknadsundersökningar även om

de tar del av sådant som de kommer över gratis. VD anser att marknadsundersökningar är för dyra, tar för lång tid och dessutom är informationen inte korrekt. En marknadschef har, från tidigare anställningar i ett mycket stort företag, negativ erfarenhet av att testa icke existerande koncept och anser att marknadsundersökningar bara kan användas för att verifiera påtagliga saker. Han uppger vidare att det traditionella arbets sättet med hypotes, marknadsundersökning, resultat och återkoppling tar för lång tid.

VD berättar också att han använder sitt nätverk för att undersöka intresset för olika saker. ”Det handlar mycket om känsla”, säger VD, något han får genom att träffa och prata med folk. I samband med det beskrivna beslutet ovan har dessa informella undersökningar också lett till strategiska beslut. En av marknadscheferna säger att det, avseende satsningar, handlar mycket om ”gutfeeling”.

Även annars anser VD och en av marknadscheferna att deras personliga nätverk är mycket viktiga för att generera idéer, uppslag och för att få nya perspektiv. I deras nätverk ingår i huvudsak människor utanför branschen och de söker medvetet nya infallsvinklar.

Framtidsseminarier har besökts och det ger inspiration men, som en av dem säger om framtidsbedömarna, ”De har mer fel än rätt” och de är därför inget att basera strategiska beslut på. En marknadschef säger att ”Ingen kan riktigt definiera framtiden, det går så fort”. VD berättar också att det på Y diskuterats att ha återkommande seminarier med inbjudna gäster för att få andra perspektiv och för att hålla debatten vid liv.

Inga formella scenarier förekommer men informellt diskuteras bland annat framtiden i generella termer. Till exempel har diskussioner förts om vad bredbandsutvecklingen innebär för företaget. Ingen dokumentation sker av diskussionerna och en av marknadscheferna säger att detta fungerar då få är inblandade. Tidsperspektivet är kort, 6-12 månader.

”Alla svenska mässor är värdelösa, de är mest en klubb för inbördes beundran där man bara dricker öl” säger VD. Mässor används trots detta och anses viktiga. Syftet är att ställa ut, bevaka konkurrenter och prata med folk. Mässor besöker de anställda utifrån sina egna kompetensområden men fokus ligger på Cebit där samtliga anställda är inblandade och många finns på plats i Tyskland. I beslutet ovan gav Cebit mässan inga direkta affärer men kontakter knöts och en stor och nyligen avslutad affär med en utländsk kund hade sin upprinnelse här. VD säger att ”Vår uppfattning om framtiden måste överensstämma med våra kunders uppfattning om framtiden”.

Responsen på den prototyp som presenterades för Ericsson och sedermera i utvecklad form på Cebit-mässan, var mycket viktig för att våga fortsätta. Prototyper anses också i övrigt vara viktiga och tidsperspektivet, från prototyp till färdig produkt, ligger normalt på tre månader. Syftet är att se reaktioner och visa att den framtida produkten fungerar. Framgången på Cebit gjorde att de vid ett senare tillfälle på Cebit testade att ställa ut en ren ”mock-up”, dvs ett väl designat skal mer eller mindre utan substans. Till skillnad från den första prototypen fungerade inte denna produkt vid utställningstidpunkten. Tidshorisonten låg på ett år och det primära syftet var att testa intresse och se reaktioner. Intresset var över förväntan och företaget avser fortsätta med också denna typ av prototyper.

Sverige kan på sätt och vis betraktas som en testmarknad då det, som en av marknadscheferna uttrycker det är en; ”...prisokänslig och mogen marknad, också avseende koncept”. Emellertid är det så pass viktigt att snabbt få ut produkter att det egentligen inte finns tid för

tester. Responsen från marknaden, i denna bemärkelse, är inte intressant annat än för att få feedback avseende funktionalitet. VD använder också sig själv som "mental" testmarknad eller referensperson genom att fundera över vissa saker. Han säger att det är viktigt att själv använda företagets produkter för att generera idéer och förstå hur kunderna uppfattar dem.

Allianser är viktiga då de kompletterar Ys kompetenser och VD tror att de generellt sett kommer att bli allt viktigare i framtiden. Dock, säger en marknadschef, är det viktigt att inte bli för involverad och därmed "låst". Ett exempel är hur företaget, via en allians med en asiatisk partner avseende en prototyp, konstaterat att teknisk kompetens finns där avseende "mock-up"-prototypen. De har därför inlett ett samarbete även på detta område. En av marknadscheferna anger att det är viktigt att etablera samarbeten innan en produkt är färdigutvecklad för att därigenom försäkra sig om att efterfrågan finns. Båda marknadscheferna nämner vikten av att den produkt Y väljer att utveckla måste ha en stor marknadspotential på kort sikt. Detta innebär att tillgängliga resurser måste prioriteras och att arbetet i viss mån blir kortsiktigt och "spekulativt" som en marknadschef uttryckte det.

Förvärv anses vara för organisatoriskt bundna och VD säger att allianser är bättre då det är lättare att "gå in i och ut ur" allianser varigenom samarbetet kan anpassas efter behovet. Han säger också: "Vi vet ingenting om framtiden, den viktigaste egenskapen är flexibilitet".

4.2.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos Y

Ingen formell scenariokonstruktion förekommer men väl informella diskussioner kring framtiden, framför allt inom ledningsgruppen. Traditionella marknadsundersökningar är inte heller något som används då dessa anses vara dels för dyra men framför allt för långsamma och intetsägande.

VD anser det viktigt att alla anställda på företaget är engagerade och försöker uppmuntra dem till dialog och diskussion kring olika saker, bland annat framtiden. Detta sker dels genom att VD fört in ett framtidsperspektiv i vissa av de formella mötena. Dessutom uppmuntrar VD på olika sätt de anställda att få nya infallsvinklar och perspektiv, till exempel genom att engagera dem på Cebit och genom att låta dem besöka mässor utifrån eget intresse. Han anser också att det är viktigt att de anställda har andra intressen än jobbet eftersom detta ger andra intryck och input vilket ger perspektiv och "...leder till en diskussion och miljö där man tänker på framtiden".

Dialog med olika människor, en öppenhet för intryck utifrån och erfarenhet ger också en känsla för vad som är gångbart i framtiden. I sammanhanget kan nämnas att diskussionerna kring företagets framtida verksamhetsområden inte är begränsade till den nuvarande inriktningen.

I kontakter med potentiella och befintliga partners undersöks deras föreställningar om framtiden och bekräftas och synkroniseras gentemot de egna. Detta kan till exempel ske genom att en prototyp presenteras på Cebit eller för en potentiell kund och om responsen är positiv finns ett intresse, en gemensam framtidsvision om vad som är intressant att satsa på. Ett nytt sätt att arbeta på detta sätt, som visat sig framgångsrikt, är att mycket tidigt i utvecklingsprocessen, presentera ett väl designat och tilltalande koncept. Funktionalitet är i detta fall inte viktigt.

Tidsperspektivet i framtidsbedömningarna är kort och flexibiliteten är stor utifrån egna idéer och händelser i omgivningen. Avseende allianser är tidsperspektivet längre. Allianser anses vara väldigt viktiga då de tillför kunskap om marknad, teknik och produktion. Den försäljningsinriktade alliansen med det asiatiska företaget har fått en ytterligare dimension då de konstaterat att företagen även har andra kompetenser som kompletterar varandra.

4.3 BERÄTTELSEN OM Z

Z har existerat i tre år. Företaget har sina lokaler i en Stockholmsförort och arbetar med spjutspetsteknologi inom data- och telekommunikation. Den avancerade teknologin gör att det är mycket svårt för nya aktörer att ta sig in i segmentet och den breda spännvidden på det som utvecklas ger en unik och världsledande roll inom nischen. Företaget har på senare tid rönt stort massmedialt intresse. Sedan start har företaget vuxit snabbt och har idag cirka 50 anställda vilket innebär en personalökning sedan slutet av 1998 med nästan 1000%. Bland de företag vi undersökt är utbildningsnivån, med ett tydligt tekniskt fokus, den högsta. Företaget går idag med förlust till följd av ett intensivt utvecklingsarbete men räknar med att under 2001 presentera ett positivt resultat.

En av de anställda beskriver branschen som ”ruggigt turbulent” samtidigt som en annan uppger att segmentet är ganska överblickbart och kontrollerbart till följd av att det inte finns så många aktörer i världen inom nischen. Den tekniske chefen säger att: ”Väldigt lite som sker i världen är nytt”. Han berättar att han själv tar hjälp av gamla lösningar inom till exempel fysik och matematik för att finna lösningar på nya problem i den digitala teknik som han utvecklar. För företagets framgång på lång sikt är det viktigt att utveckla produkter för stora marknader. Att anpassa företagets lösningar till Microsofts operativsystem är kanske inte så roligt men lönsamt.

Organisationen är idag toppstyrd av VD som själv står för huvuddelen av kontakten med marknaden och övriga externa intressenter samt planerar och fattar de strategiska besluten. Detta är dels en följd av att företagets framgång till stor del baseras på VDs drivkraft och visioner, dels på att övriga nyckelpersoner primärt fokuserar på sina respektive tekniska specialismråden. Det strategiska tidsperspektivet varierar men fokus ligger på de närmaste två åren och den långsiktiga visionen sträcker sig över fem år. Företaget har sedan en tid ett moderbolag men agerar fortfarande i hög grad självständigt. I samband med nuvarande snabba växt inses behovet av att komplettera organisationen med icke-tekniska kompetenser. Arbetsrutiner kommer också att formaliseras.

VD säger att företaget håller många dörrar öppna samtidigt och arbetar med många projekt, egentligen för många. Eftersom det inte går att veta vad som kommer i morgon och vad som kommer att slå är det nödvändigt att göra på detta sätt, trots att arbetsbelastningen emellanåt är extremt stor. Alla stora företag gör på samma sätt, Ericsson och Nokia är två exempel.

Företaget växer bokstavligen så det knakar. Hantverkare som bygger ut lokalerna blandas med företagets egen personal som rör sig i korridorerna eller utför olika typer av labbtester i de hel- eller halvfärdiga lokalerna. Ett kylskåp med glasdörr innehåller färdiga microungrätter som kanske är en förutsättning för de intensiva och långa arbetsdagar som beskrivs.

4.3.1 Beslutet

Flera beslut återgavs men inget kunde följas över tiden och vi anser inte att dessa är relevanta att återge i sin helhet. Istället tar vi nedan upp delar av dessa redogörelser som beskriver att, eller hur, företaget skapat föreställningar om framtiden.

4.3.2 Sonder

Fyra typer av formella möten finns. Ett av dessa är ett ledningsgruppsmöte som hålls en gång i veckan och där fokus ligger på konkreta verksamhetsrelaterade problem. Enligt den tekniska chefen är egentligen för många inblandade i dessa möten för att strategiska beslut skall kunna fattas. Varje vecka äger även möten kring specifika projekt rum. Dessutom förekommer oregelbundna marknadsmöten där framför allt marknadschef och VD deltar samt informationsmöten var tredje vecka för alla anställda.

Generellt sett behandlas inte framtiden och det som sägs om framtiden, som den tekniska chefen uttryckte det, är då VD; "... talar om hur framtiden skall bli". Även mjukvaruchefen säger att det är VD som bedömer trender. Då detta förekommer sker det i huvudsak vid ledningsgruppsmöten och vid särskilt sammankallade projektmöten. De flesta möten, som äger rum hela tiden, är trots allt informella och inriktade på att lösa praktiska problem. VD har också många möten med externa aktörer såsom till exempel analytiker.

VD berättar att många av de strategiska beslut han fattat baserats på olika typer av föreställningar om framtiden. Den personal med teknisk kompetens som han knöt till sig vid grundandet av Z gjorde han till delägare i företaget då han sett, och hade personlig erfarenhet av, att avkastningen för kompetent personal sällan stod i förhållande till satsad tid och ansträngning. Denna erfarenhet gjorde att han såg en risk för att Z kunde förlora nyckelkompetens. Också senare anställda försöker företaget knyta till sig med hjälp av bland annat optionsprogram berättar den tekniske chefen. VD berättar också att han redan vid starten hade en vision om att konceptet kommer att slå och han hade också konkreta idéer. Han anser sig vara visionär och berättar som exempel att han tidigt förstod att internet skulle slå och att alla i framtiden skulle vilja kunna prata med varandra hela tiden.

Formella marknadsundersökningar genomförs aldrig men informella ständigt av VD. Detta innebär att han har kontakt med olika aktörer, läser tidningar med mera. Inga framtidsbedömare eller trendanalytiker anlitas men börsanalytiker "...lyssnar väldigt mycket på oss vilket kan ses på aktiekurserna direkt efter ett pressrelease av artiklar". VD upplever också att andra är väldigt intresserade av vad företaget gör och berättar att han sedan årsskiftet träffat cirka 300 analytiker som han talat med eller inför.

Endast VD uppger att han har ett externt nätverk som han använder på olika sätt i samband med arbetet. Detta består av kompisar och före detta arbetskamrater. Han är också medlem i "en massa grejer". Z är med i ett internationellt nätverk för företag i sin nisch. Vid ett besök i USA nyligen konstaterade VD att Z och Norden ligger en bra bit före den övriga världen på detta område. De övriga uppger att de inte har någon större nytta av sina externa nätverk för att diskutera framtiden, de uppger också att de just nu har ett begränsat socialt liv utanför företaget då arbetet tar all tid. VD besöker själv många mässor och konferenser eftersom det ofta finns ledningspersonal där. Han tar kontakt med dem och pratar om sitt företags produkter. Vid dessa och vid kontakter med andra intressenter av olika slag är många

intresserade av Zs teknik och vad Zs VD tror om framtiden. VD får vid dessa diskussioner också ta del av vad andra tror om framtiden.

VD berättar att han generellt sett försöker skumma mycket information och hela tiden försöker se framåt, bland annat prenumererar han på ett 40-tal tidskrifter av olika karaktär; ”Man kan aldrig slå sig till ro, man är aldrig klar. Man måste hela tiden titta på hur man kan gå vidare”.

Mjukvaruchefen uppger att informella och diskuterande scenarier i ett brett tekniskt perspektiv förekommer. Någon formell scenariokonstruktion förekommer inte. Allmänt får vi intrycket att den tekniska chefen och mjukvaruchefen har ett strikt tekniskt fokus då de talar om sina föreställningar om framtiden. Den tekniske chefen uppger att han själv till stor del drivs av att han tycker det är kul att utveckla och att han vill göra så bra tekniska lösningar som möjligt.

Företaget kommer i år att ställa ut på 7-8 mässor och syftet är bland annat att bevaka omgivningen och få idéer. Det huvudsakliga syftet är dock att ställa ut och visa upp företaget och dess potentiella eller existerande produkter samt att etablera kontakter med intressenter av olika slag. Den världsledande teknologi som Z utvecklar och säljer innebär, säger VD, att det finns potential för företaget att få hur mycket som helst att göra. Den största risken idag är att företaget ”...inte syns” då de precis påbörjat utvecklandet av en marknadsorganisation. Mässor i allmänhet och Cebit i synnerhet fyller här funktionen av marknadsföring.

Vid produktutvecklingen används alltid prototyper. Den första fungerande prototypen framställs mycket snabbt vilket, säger mjukvaruchefen, innebär att de ”...fuskar mycket” med allting. Därefter går de tillbaka och gör om och kompletterar utvecklingsarbetet. De erfarenheter de har från den första prototypen gör då att de tjänar mycket tid, ”Det är som att skicka fram en spejare”. VD säger också att det är mycket viktigt att snabbt kunna presentera en produkt och att det därefter kan ta avsevärt längre tid att ta fram den färdiga produkten. VD beslutar om en prototyp skall tas fram och han är då mycket styrande och väljer vissa nyckelkomponenter. Innan dess har han dels utvecklat prototypen i huvudet och därefter har han diskuterat det hela med olika människor.

De flesta prototyper skapas utifrån en kundförfrågan vilket VD ser som en stor fördel i kundkontakter då kunderna förstår företagets tekniska kompetens. Prototyputveckling kan också initieras av Z på grund av ett tänkt kundbehov. VD säger att den framväxande marknadsorganisationen i framtiden skall stå för input från marknaden och att teknikorganisationen skall stå för den teknisk framförhållningen. Nya produkter skall härigenom tas fram utan att VD, som idag uteslutande är fallet, är inblandad.

De prototyper som visas upp på bland annat mässor, berättar den tekniske chefen, fungerar i regel men funktionaliteten är kanske inte den som skall finnas i den färdiga produkten. Han berättar också att det har hänt att det som ställts ut eller visats upp bara varit ett väl designat och snyggt skal. Företaget samarbetar med en designbyrå för att deras produkter skall bli estetiskt tilltalande.

Allianser är mycket viktiga säger VD. Särskilt viktiga är de då Z enbart fokuserar på den tekniska utvecklingsprocessen. Därför är strategiska allianser på lång sikt med större kunder och leverantörer av kritiska komponenter mycket betydelsefulla. Dessutom förekommer allianser avseende specifika produkter med företag som kompletterar Z avseende kunskap

inom vissa områden. Denna typ av allianser kan ingås med företag som man samtidigt, inom andra områden, konkurrerar med. Z har ännu ej haft råd med förvärv men överväger det. Det huvudsakliga syftet, säger VD, skulle vara att få in kompetens som annars är svår att rekrytera eller få tag på.

4.3.3 Inomfallsanalys - Föreställningar om framtiden hos Z

Bortsett från den framtida utvecklingen inom mycket smala tekniska specialistområden är de föreställningar om framtiden som skapas på företaget nästan uteslutande kopplade till VD, en beskrivning som lämnas av samtliga respondenter. VDs föreställningar om framtiden grundar sig på en omfattande kommunikation med i huvudsak externa aktörer såsom nuvarande och potentiella kunder samt leverantörer. Viktiga kontaktytor är mässor och konferenser samt formella och informella nätverk. VDs erfarenhet och tekniska kompetens är mycket viktig då framtida potential och möjligheter identifieras i denna kommunikation med andra. Han skummar också stora mängder information, bland annat olika tidskrifter.

Detta resulterar i ett slags mentala scenarier som VD delger andra involverade, både på företaget och på moderbolaget, och som utgör mer eller mindre viktiga delar av deras framtidsbilder. Inom företaget förmedlas dessa föreställningar främst vid regelbundet hållna ledningsgruppsmöten samt vid specifika projektmöten. Det överskuggande syftet med samtliga möten är dock att hantera aktuella problem och fokus ligger följaktligen på nuet. På moderbolaget finns ett stort intresse för VDs uppfattning om framtiden. Även marknadens intresse för företaget är stort och bilden som ges är att VDs, och därmed Zs, visioner och planer utgör viktiga pusselbitar också i externa intressenters, till exempel börsanalytikers, föreställningar om framtiden.

På Z är det egentligen bara VD som har ett helhetsperspektiv på framtiden. Någon formell scenariokonstruktion förekommer inte och än så länge är också marknadsundersökningarna informella och knutna till VDn även om detta håller på att förändras.

Den ”koncepttestmarknad” som förekommer är en typ av verbal testmarknad för idéer som åskådliggörs som en mental konstruktion hos VD. Om VD, efter viss kommunikation med andra, tror på någonting fattar han beslut om att en produkt skall utvecklas. Produktutvecklingen inleds alltid med att en prototyp utvecklas. Dessa konstrueras mycket snabbt vilket har två huvudsakliga fördelar; dels demonstreras Zs kompetens och ledande position i branschen, dels leder det till erfarenheter som innebär att den egentliga produktutvecklingen kan ske mer effektivt.

Allianser, både i syfte att knyta viktiga kunder och leverantörer till sig och i syfte att komplettera Zs kärnkompetenser, är av stor vikt för företaget och sker i ett långt tidsperspektiv. Förvärv, vars huvudsakliga syfte skulle vara att få in kompetens, övervägs.

4.4 ÖVERSIKT AV ANVÄNDA SONDER

I tabell 3 sammanfattas de tre inomfallsanalyserna avseende sönerna.

Tabell 3. Översikt av använda sonder

	X	Y	Z
Framtidsfokuserade möten	Ja, genom att ägarna oregelbundet träffas. Annars delvis på "råd" varannan månad.	Nej, endast delvis på internkonferenser. Ofta på informella möten.	Nej, men på vissa formella möten redogör VD för sin bild av framtiden.
Marknadsundersökningar	Oregelbundet genom studenter och partners. Annars endast generella marknadsöversikter.	Ej formella men informella har skett. Tar ibland del av generella marknadsundersökningar.	Ej formella, ständigt informella.
Scenarier	Ej formella men "mentala bilder" hos VD. Dessa dokumenteras i vissa fall.	Ej formella men oregelbundna och ej dokumenterade genom diskussioner. Tidsperspektiv 6-12 månader.	Ej formella men "mentala scenarier" hos VD. Dessutom informella och diskuterande scenarier i ett brett perspektiv.
Framtidsbedömare	Nej, endast genom andra företags seminarier.	Nej, men har besökt framtidsinriktade seminarier.	Nej, däremot är bedömare och analytiker intresserade av vad VD tror om framtiden.
Externa nätverk	Ja, VD med i organiserat nätverk. Även personliga nätverk är viktiga.	Personliga för att generera idéer och få nya perspektiv.	Ja, företaget med i organiserat nätverk. För VD är även det personliga nätverket viktigt.
Mässor	Ja, i syfte att ställa ut, bevaka konkurrenter och bransch samt generera idéer.	Ja, i syfte att ställa ut, bevaka konkurrenter och prata med folk. Fokus på Cebit.	Ja, i syfte att ställa ut, bevaka omgivningen, etablera kontakter och få idéer.
Prototyper	Ja, syfte är att testa intresse och funktionalitet. Lanseras oregelbundet med ett tidsperspektiv på 1-2 månader.	Ja, syfte är att se reaktioner och visa funktionalitet. Även "mock-ups" används. Tidsperspektiv är 3 månader respektive 1 år.	Ja, uteslutande. Syfte är att väcka intresse och visa funktionalitet. "Mock-ups" har använts. Designen mycket viktig.
Testmarknader	Det egna företaget, återförsäljare och särskilt intresserade kunder. Kort tidsperspektiv.	Sverige kan betraktas som en testmarknad. VDn kan sägas vara en "mental testmarknad".	VD skapar "verbala testmarknader" i kontakt med externa aktörer.
Allianser	Fem stycken i dagsläget. Söker aktivt nya med syfte att komplettera Xs förmågor. Sker även med konkurrenter.	Ja, i syfte att komplettera Ys förmågor.	Ja, med kunder och leverantörer. Även med företag som kompletterar Zs förmågor. Långt tidsperspektiv.
Förvärv	Överväger i syfte att få in kompetens.	Nej, för organisatoriskt bundna.	Överväger i syfte att få in kompetens.
Annat	Tidskrifter. "Leker" för att generera idéer. Erfarenhet viktigt i beslutsprocessen.	Känsla, "gutfeeling".	Mycket visionär VD. Tidskrifter.

5. MELLANFALLSANALYS

I detta stycke jämför vi, mellan fallen, de sonder vi identifierat och som på ett eller annat sätt bidrar till att skapa föreställningar om framtiden. Vi relaterar också till relevant litteratur. Syfte är att söka mönster mellan fallen och likheter och skillnader med, främst Eisenhardts, teori.

De undersökta företagen vidtar olika åtgärder för att försöka förutse framtiden. Många av de sonder vi frågat om används men primärt i andra syften. Gränsen mellan dem är otydlig då föreställningar om framtiden många gånger skapas på ett ostrukturerat och informellt sätt. Sonderna vi undersökt och kommit i kontakt med kan grovt indelas i två kategorier:

- En kategori används i huvudsak för att bevaka omvärlden och visualisera framtiden. Dessa är framtidsfokuserade möten, marknadsundersökningar, scenariokonstruktion, externa framtidsbedömare/trendanalytiker samt futurister.
- En kategori används till viss del för att bevaka omvärlden men också för att mer konkret förbereda sig inför och påverka framtiden. Dessa är mässor, prototyper, testmarknader, strategiska allianser, förvärv samt externa nätverk.

5.1 SONDER FÖR ATT BEVAKA OCH VISUALISERA

Inget av de undersökta företagen har formella möten i det uttalade syftet att fokusera på och diskutera framtiden. Formella möten i andra syften förekommer däremot rikligt, till exempel har samtliga tre företag varje vecka regelbundna möten. Det huvudsakliga syftet på dessa är att hantera sådant som är aktuellt på kort sikt, ofta den närmaste veckan. Dessutom förekommer flera andra regelbundna eller vid behov sammankallade formella möten där olika aspekter avhandlas. Vad som behandlas på mötena beror till stor del på vad företaget för tillfället anser vara viktigast, till exempel fokuserar både X och Y i dagsläget huvudsakligen på att marknadsföra och sälja färdigutvecklade produkter. Z ägnar sig för närvarande i högre utsträckning åt att slutföra produktutveckling. Vid behov berörs framtiden på de formella mötena, exempelvis sker detta på Z genom att VD:n redogör för sina visioner om framtiden. På X samlas alla anställda varannan månad för att diskutera vad som hänt och vad som kommer att hända inom företaget. Y har haft två längre internkonferenser där bland annat framtiden i ett längre perspektiv berörts.

Informella möten i form av vanliga samtal förekommer ständigt på samtliga företag. Det som avhandlas har en bred spännvidd och kan inkludera allt ifrån intryck från mässor och specifika projektproblem till diskussioner om framtiden. Endast X uppger att de ibland har informella möten där det uttalade syftet är att diskutera framtiden. De som deltar på dessa möten är ägarna.

På samtliga företag har mötenas formalisering tilltagit till en följd av företagets växt. Dessutom anger ledningen på X och Y att det finns ett behov av att på mötena regelbundet och strukturerat fokusera på framtiden. Framtiden i ett kort perspektiv behandlas på såväl formella som informella möten på samtliga företag. Möten där företagets roll i ett längre framtidsperspektiv diskuteras är ovanliga.

Den typ av framtidsfokuserade möten Eisenhardt beskriver förekommer alltså enbart sporadiskt på ett företag. Däremot är formella såväl som informella möten generellt sett mycket viktiga för att företagets beslutsfattare ständigt skall hålla sig ajour med det som sker på företaget och i omvärlden. Den tilltagande formalisering av möten vi iakttagit berörs inte av Eisenhardt men hon har inte heller studerat växande företag. Förklaringar till detta bör snarare sökas i teori som fokuserar på entreprenörskap och snabbväxande företag.

Inget av företagen använder annat än undantagsvis, för företaget specifikt genomförda, formella marknadsundersökningar. Däremot beskriver samtliga ett agerande som kan tolkas som en form av informella undersökningar. De äger rum genom ett ständigt sonderande på marknaden genom kontakter med kunder, leverantörer, partners, konkurrenter och andra aktörer vilket kombineras med intryck från andra källor som dags- och branschtidningar och mässor. Sammantaget erhålls därigenom en bild av möjligheten att sälja existerande eller framtida produkter på existerande eller framtida marknader. Eisenhardt har i en presentation tagit upp marknadsundersökningar som en sond utan att förklara detta närmare. Vi kan konstatera att marknadsundersökningar, på det strukturerade sätt som exempelvis Kotler²⁰⁴ föreskriver, inte används.

Formella och företagsgemensamma scenarier varken konstrueras eller används av något av företagen i den bemärkelse som Eisenhardt, Porter, Hussey med flera beskriver. Däremot förekommer, på samma sätt som beskrivits avseende marknadsundersökningar, att aktörer formulerar mentala bilder av tänkbara framtider. Endast en av respondenterna, Xs VD, gör detta medvetet och strukturerat i samband med beslutsprocesser. Han skriver själv ned den slutgiltiga bilden men i övrigt sker ingen dokumentation.

De informella marknadsundersökningarna och de mentala scenarierna är i de undersökta företagen intimt förknippade då de baseras på information och intryck från samma källor. De kan därmed sägas vara två dimensioner av samma mentala process. Vi ser inte att detta skiljer sig från de normala och individuella föreställningar om framtiden som vi alla mentalt konstruerar utifrån det som är relevant i vår egen världsbild.

Externa framtidsbedömare och trendanalytiker används i mycket begränsad utsträckning. I de fall de förekommer ligger de aldrig till grund för strategiska beslut. Däremot kan de fungera som inspirationskälla. I förekommande fall förmedlas rönen dels direkt via föreläsningar och seminarier, dels indirekt via tidskrifter och diskussioner. Zs ledande roll inom sin spetsteknologiska nisch innebär att ett mycket stort intresse från alla håll riktas mot dem. Vi har fått uppfattningen att Z leder förändringen i sin omvärld. De utgör, med Eisenhardts terminologi, andras omvärld.

Framtidsbedömare inom företaget, eller futurister som Eisenhardts benämner dem, förekommer egentligen inte. Ingen har som huvudsaklig uppgift att bevaka framtiden men flera gör det på olika sätt. Alla tre verkställande direktörerna har en bred överblick avseende såväl marknad och teknologi som det egna företagets position i omvärlden. Också andra av de intervjuade bevakar sina särskilda specialistområden och förmedlar det som är av relevans till de andra. Men till skillnad från hos Eisenhardts typexempel, företaget Titan, är deras primära och egentligen enda roller andra än att bevaka omvärlden och framtiden. Zs VD skiljer sig och hans roll som futurist blir extra tydlig då han i dagsläget är den enda på företaget som

²⁰⁴ Kotler (1997) s. 123ff

överblickar omvärlden och framtiden. Hans visioner är dessutom sådana att de intresserar också externa intressenter.

5.2 SONDER FÖR ATT BEVAKA OCH PÅVERKA FRAMTIDEN

I den litteratur vi studerat har vi inte funnit någon som behandlar mässor som ett sätt att skapa föreställningar om framtiden. Därför är det intressant att konstatera att mässor för samtliga undersökta företagen utgör en viktig plattform i många avseenden. Det huvudsakliga syftet är att ställa ut egna produkter men viktigt är också den möjlighet till kommunikation med och bevakning av marknaden som deltagande ger. Genom att ställa ut på mässor visar företaget sin kompetens men får också mycket viktiga indikationer på marknadens intresse. Personalen besöker också mässor utifrån den enskilda intresseområdet. Det mer eller mindre uttalade syftet vid dessa tillfällen är att bevaka konkurrenter och utvecklingen. Flera respondenter nämner att såväl mässor där företaget ställer ut som de som besöks genererar idéer. Nätverk byggs och kompletteras på mässor. Till exempel fick Y på en mässa kontakt med ett utländskt företag, en kontakt som sedan ledde till en mycket stor affär.

VDn på Z besöker kontinuerligt mässor och konferenser i det uttalade syftet att etablera kontakter samt förklara och berätta om företagets produkter för potentiella kunder. Därigenom utgör mässor en viktig del i företagets marknadsföring. De verkställande direktörerna på både X och Y kritiserar framförallt svenska mässor som de till stor del anser vara "klubbar för inbördes beundran". Trots detta har båda företagen valt att fortsätta ställa ut på och besöka mässor även om X överväger att sluta ställa ut. Y och Z anser att den tyska mässan Cebit är av mycket stor betydelse, i första hand för att ställa ut sina egna mer eller mindre färdiga produkter.

Det som företagen ställer ut på mässorna är ofta prototyper, något som kan ses en konkret länk mellan ett tänkt framtida behov och nuet. Prototyper fyller en mycket viktig funktion för företagen då det är viktigt att konkret visa vad företaget förmår att göra. Dessutom används de för att testa intresset på marknaden. Prototyper används också i andra sammanhang än mässor, till exempel visas de upp för olika typer av partners. Det är väsentligt att snabbt få ut produkten på marknaden och/eller att knyta kunder till sig på prototypstadiet. Detta är något som såväl Y som Z gjort. De prototyper som Y och Z berättat om kan vara av två slag; dels fungerande men ännu ej färdiga produkter, dels så kallade "dummies" vilket innebär ett designat skal utan innehåll. Då Y använt en dummie och intresset för denna var mycket stort, trots att intressenterna var medvetna om vad som visades upp, avser de fortsätta med detta. Den vanligaste formen av prototyper är dock den fungerande. Vid produktutveckling gör Z alltid en prototyp för att därefter gå tillbaka och utarbeta den färdiga produkten längs den utstakade vägen. Prototypen fyller då primärt ett lärande syfte för den egna utvecklingspersonalen.

På Y och Z har idén till prototyperna inte varit följden av en strukturerad eller organiserad företagsprocess som till exempel scenarioanalys eller marknadsundersökningar. Däremot har enskilda individer genom kommunikation med andra konstaterat att någonting går att göra och att det är "självlart" att intresse och behov kommer att finnas. X är det enda av företagen som har en produkt idag där grundidén haft sitt ursprung i en marknadsundersökning avseende framtida behov.

Experimentella produkter används inte på det sätt Eisenhardt beskriver och faktum är att inget av företagen ens beaktat möjligheten. Prototyperna används förvisso för att testa intresse och tekniska möjligheter men de är inte billiga då företagets storlek beaktas. Prototyputvecklandet engagerar ofta stora delar av företaget och tar en stor del av företagets resurser i anspråk. Av denna anledning är det inte möjligt för företagen att använda det stora antal som Eisenhardt förespråkar. Detta gör också att de inte satsar på något som har en stor risk att misslyckas. På ett eller annat sätt har de förvässat sig om marknadens intresse och de teknologiska möjligheterna innan prototypen utvecklas. Denna förankring kan vara så pass enkel som ett positivt gensvar i samtal med en betydelsefull potentiell kund. Mässor, där ett koncentrat av marknaden kan sägas finnas, är också ett sätt att till en relativt låg kostnad testa marknadens intresse. Ys positiva erfarenhet av dummies har medfört en uttalad ambition att också i fortsättningen använda dessa. Denna variant av prototyp kommer närmare det Eisenhardt benämner experimentell produkt. I samtliga företag förekommer ett visst experimenterande, eller testande, som en naturlig del av produktutvecklingsarbetet.

Nära kopplat till den typ av experimentella produkter som Eisenhardt nämner är testmarknader som endast omnämns i ett presentationsmaterial²⁰⁵ utan att beskrivas närmare. Bilden av hur de undersökta företagen använder testmarknader är splittrad, möjligtvis till en följd av att experimentella produkter inte används annat än undantagsvis.

X använder det egna företaget, återförsäljare och vissa kunder och testerna avser främst funktionalitet och inte koncept eller intresset för nya produkter. Y använder inte testmarknader då det inte finns tid för detta. Produkterna måste ut på marknaden så snart som möjligt. VD på X berättar också att han testar produkter i huvudet och försöker sätta sig in i om han själv skulle vara intresserad av produkten som kund. På Z skapar VD prototyper i sitt huvud och han testar dessa idéer på potentiella kunder och andra genom samtal vilket vi benämnt mentala testmarknader. Avseende funktionaliteten får företaget återkoppling från återförsäljarna.

Allianser används av samtliga på ett sätt som är snarlikt det sätt Eisenhardt beskriver. De anses vara mycket viktiga av den huvudsakliga anledningen att de kompletterar företagens egna kompetenser och resurser. Härigenom ökar företagets förmåga att nå framgång. Bland de allianser som beskrivits har vi, för att tydliggöra resonemanget, valt att skilja mellan vad vi kallar horisontella och vertikala allianser.

Samtliga företag har horisontella allianser vilka ingås med andra utvecklingsföretag i syfte att uppnå synergieffekter inom utvecklingsarbetet. De vertikala allianser som Z har ingås med leverantörer, för att förvissa sig om framtida råvarutillgång, samt med kunder och distributörer. De horisontella allianserna kan i vissa fall ingås med företag som på andra områden betraktas som konkurrenter, något som Xs VD generellt menar har blivit vanligare de senaste fem åren inom branschen. Att allianser ingås med konkurrenter har uppmärksammats av andra forskare och benämns av Bengtsson *et al.* konkurrentallianser.²⁰⁶

Samtliga ger på ett eller annat sätt uttryck för att allianser bygger på förtroende och är långsiktiga i ett varierande tidsperspektiv beroende på vad de avser. X har i över tio år haft en nära allians med ett asiatiskt företag och Z söker aktivt efter partners som långsiktigt kan garantera råvaruförsörjning samt försäljningskanaler. Även X söker aktivt partners. På Y och Z anges att allianserna inte får bli alltför bindande eftersom detta kan verka hämmande.

²⁰⁵ Eisenhardt (2000b)

²⁰⁶ Bengtsson, Holmqvist & Larsson (1998) s. 65

Allianser har tre fördelar för de inblandade företagen. Då företagen kompletterar varandra ökar möjligheterna att lyckas i det alliansen avser. Då kunskap delas ger detta ytterligare perspektiv på den framtida utvecklingen. Dessutom utvidgar de företagens nätverk.

Två företag säger sig överväga förvärv i det uttalade, huvudsakliga syftet att få tag på kompetens som annars är svår att rekrytera. Ett av företagen är inte intresserade av detta då de anser att förvärv är för organisatoriskt bundna. Liksom förvärv syftar allianser till att komplettera företagens nuvarande kompetenser och resurser vilket överensstämmer inte bara med Eisenhardts upptäcker utan också Abells, Williamsons och den lärande skolans syn.

Samtliga företag använder externa nätverk. Endast ett företag och en person är med i formella nätverk men informella och privata externa nätverk används på samtliga företag. Dessa fyller främst syftet att ge möjlighet till utbyte av olika uppfattningar och idéer, bland annat avseende framtiden. Dessa nätverk handlar helt enkelt om vanlig interaktion mellan människor som ibland medvetet, ibland omedvetet, har relevans för företagets framtid. De formella nätverken och nätverk som har sin grund i professionella kontakter, till exempel med gamla arbetskamrater, fyller i högre utsträckning en uttalad roll för företaget. De kan till exempel leda till idéer, kontakter, samarbeten och affärer. Nätverk utgör i sig ingen sond utan används av företagen på samma sätt som formella och informella möten, alltså för att få intryck och för att kommunicera. Det är i kommunikationen som kopplingen till Eisenhardt finns.

Förmågan att agera flexibelt uppges av samtliga företag vara mycket viktig vilket helt överensstämmer med att den centrala strategiska utmaningen enligt Eisenhardt är att hantera förändring. I dagsläget gör de tre undersökta företagen det på olika sätt. X nuvarande produkt är en reaktion, en produktförbättring, av en gammal lösning. Denna förbättring har dock varit så framgångsrik att strategin nu till stor del handlar om att sälja in produkten på den svenska marknaden och att förbereda en internationell lansering. Y har redan utvecklat en ny teknisk lösning och håller på att skapa försäljningskanaler men VDn nämner att de också är beredda att reagera om behov skulle uppstå. Z är ledande då det de utvecklar innebär en förändring som, förr eller senare, inte enbart kommer att påverka det egna segmentet. De agerar proaktivt och blir därigenom andras omgivning.

Tabell 4. Sammanfattning av mellanfallsanalysen

<i>Sond</i>	<i>Kategori</i>	<i>Förekomst och form</i>
<i>Framtidsfokuserade möten</i>	Bevakning och visualisering	Förekommer sporadiskt på företag X, annars inte.
<i>Marknadsundersökningar</i>	Bevakning och visualisering	Förekommer i huvudsak informellt.
<i>Scenarioplanering</i>	Bevakning och visualisering	Förekommer endast i form av individuella "mentala bilder".
<i>Externa Framtidsbedömare/ Trendanalytiker</i>	Bevakning och visualisering	Förekommer i mycket begränsad utsträckning och används då uteslutande som inspirationskälla.
<i>Futurister</i>	Bevakning och visualisering	Samtliga respondenter kan sägas fungera som detta, dock är det ej deras primära roll. Mest tydligt hos Zs VD.
<i>Mässor</i>	Bevakning och påverkan	Förekommer hos samtliga företag. Primära syftet är att ställa ut men viktigt är också att få intryck, etablera kontakter och bevaka omvärlden
<i>Prototyper</i>	Bevakning och påverkan	Förekommer i två varianter; fungerande och "dummies". Syfte är att visa kunnande samt testa intresse och funktionalitet.
<i>Testmarknader</i>	Bevakning och påverkan	Förekommer i två av tre företag och på ett av dessa endast i form av mentala bilder. Huvudsakligt syfte är att testa intresse och funktionalitet.
<i>Strategiska allianser</i>	Bevakning och påverkan	Ingås av samtliga företag för att i huvudsak komplettera företagets kompetenser. Ger dessutom nya perspektiv och utvidgar nätverk.
<i>Förvärv</i>	Bevakning och påverkan	Övervägs i syfte att få tag på kompetens.
<i>Externa nätverk</i>	Bevakning och påverkan	Används av samtliga företag, främst i informell form.

6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel diskuterar vi undersökningens resultat samt redovisar de slutsatser som vi kommit fram till. Slutsatserna relateras också till de upptäckter Eisenhardt gjort i sin forskning. Avslutningsvis kritiserar vi vår undersökning och lämnar förslag till fortsatt forskning.

6.1 DISKUSSION

Den framtid som företagen skapar föreställningar om är inte abstrakt i ett långt tidsperspektiv utan konkret och nära knuten till företagets pågående verksamhet. Företagsgemensamma sonder, som till exempel scenarier och marknadsundersökningar, används sällan eller inte alls för att visualisera eller verbalisera sannolika framtider. Istället växer föreställningar av framtiden fram genom ett ostrukturerat och till största delen informellt användande av sonder och genom en omfattande kommunikation.

Många av de sonder som Eisenhardt redogjort för och som används formellt på de företag hon undersökt används också hos de företag vi undersökt men de används informellt och många gånger omedvetet med primärt andra syften än att skapa föreställningar om framtiden. Vad som kan anses vara en sond blir härigenom också till stor del individuellt beroende på vad som hjälper en individ att föreställa sig framtiden. Vår uppfattning är att den interna kommunikationen samordnar olika individers uppfattningar och intryck till företagsgemensamma föreställningar om framtiden. Därmed blir gränsen mellan det vi i problemformuleringen benämner metoder respektive verktyg svår att dra. I den mån åtskillnaden går att göra är den enda metod vi identifierat kommunikation.

Det faktum att sönerna används informellt gör att det tidsperspektiv i vilket de används är oklart annat än, i bästa fall, i termer av ”på lång sikt” eller ”på kort sikt” och innebörden i dessa begrepp har varierat då vi bitt respondenterna konkretisera det. På samma sätt har uppfattningen om vad som är möjligt att överblicka varierat. Detta gör att vi inte kunnat få någon entydig bild av i vilket tidsperspektiv olika sonder används.

Formell scenarioplanering, som är det vanligaste förekommande och rekommenderade verktyget i litteraturen, används inte överhuvudtaget och inte heller formella marknadsundersökningar används annat än undantagsvis. Det finns ingen som haft den uttalade rollen av futurist även om olika personer på samtliga företag i praktiken fungerat som detta. Ingen har dock haft det som primär arbetsuppgift. Allt detta kan bero på att företagen är små och har knappa resurser avseende såväl kompetens som kapital. Därför måste dessa resurser koncentreras till det som sker idag och just nu. Alla företag har i hög utsträckning fokuserat på den fas de för tillfället befinner sig i; X lär marknaden använda sin produkt, Y skapar efterfrågan för sin produkt och Z färdigutvecklar produkter. Följden blir att det helt enkelt saknas tid och resurser för att på ett formellt och strukturerat sätt skapa föreställningar om framtiden. Flera, framför allt de verkställande direktörerna, har påpekat behovet av att ändra på detta men anledningen är inte att de, förrän nu då företagen expanderar, upplevt behovet. Ett formellt arbete med att skapa föreställningar om framtiden blir en bieffekt av ett allmänt behov av att strukturera arbetet i ett växande företag, något som är nödvändigt för att alla i företaget skall arbeta i samma riktning. Samtliga företag inte bara inser detta utan arbetar också aktivt för att det skall ske genom att till exempel anställa personal och formalisera arbetsrutiner och mötesformer.

Eftersom företagen är relativt små är samtliga VD:ar inblandade i det mesta som berör företagen. Särskilt tydligt är det på Z där nästan allt som sker är beroende av och centrerat kring VD, framför allt de strategiska beslut som fattas. Att personer i ledningspositioner har en central roll överensstämmer med Eisenhardt som har fokuserat all sin forskning på den högsta ledningens individer. Även Abell tillmäter den högsta företagsledningen stor betydelse. På Y uppges "känsla" vara en viktig ingrediens i beslutsfattandet och erfarenhet omnämns som viktigt på flera företag. Detta samt det faktum att samtliga företag fattar strategiska beslut relativt ostrukturerat och informellt, men ändå är framgångsrika, gör att vi fått intrycket att intuition kan vara en viktig och i vissa fall kanske avgörande faktor i de strategiska beslut som fattas. I den mån denna intuition är kollektiv knyter det an till den lärande skolan och i den mån intuitionen är kopplad till individer till den kognitiva skolan.

Samarbeten med andra företag, främst avseende olika typer av kompetens, är mycket viktiga för att komplettera företagets knappa resurser. Detta kan avse allt från teknisk kunskap till distributionsnät och marknadskännedom. Allianserna i sig skapar inte föreställningar om framtiden. Det är snarare så att allianser ingås för att förbereda företaget inför den framtid de föreställt sig. Under samarbetet är det sannolikt att företagen påverkar varandras föreställningar om framtiden. Att allianser ingås med konkurrenter visar på en oortodox inställning till den traditionella synen på konkurrens. Detta antyder att det traditionella sättet att nå framgång genom att positionera sig gentemot sig konkurrenter, såsom till exempel Porter föreskriver, inte tydligt framträder. Istället hjälper företagen varandra att tillsammans överleva och utvecklas. Intresset för förvärv kan ses som ett sätt att hantera bristen på teknisk kompetens inom företagets verksamhetsområden. Syftet med förvärv är alltså inte att eliminera konkurrenter eller positionera företaget på nya eller existerande marknader.

Varken Eisenhardt eller andra författare nämner mässor men för samtliga företag är dessa mycket viktiga. Mässor ger möjlighet att i en sond kombinera många av de övriga. På mässor kan företaget visa upp mer eller mindre fungerande prototyper som de får omedelbar feedback på. Mässor ger också möjlighet till konkurrent- och omvärldsbevakning och att etablera kontakter med olika potentiella intressenter och få indikationer på hur andra aktörer på marknaden föreställer sig framtiden.

Svårigheten med att testa koncept i marknadsundersökningar, som en av respondenterna uttryckte det, kan vara en anledning till att formella marknadsundersökningar inte används annat än undantagsvis. Detta kan också vara relaterat till att de undersökta företagen inte är intresserade av att testa koncept då deras fokus idag i huvudsak ligger på att förbättra, vidareutveckla och sälja det som redan finns eller på att utveckla sådant som anses "självkänt" intressant. På samtliga företag beskrivs också att utvecklingstakten är hög och förändringar många gånger är oförutsägbara. Tid finns därför inte till att först genomföra en marknadsundersökning för att därefter fatta och genomföra beslut. Resultatet riskerar dels att vara inaktuellt då undersökningen är färdig, dels riskerar flexibiliteten gå förlorad om företaget skall anpassa sitt agerande efter resultatet.

De undersökta företagen är alla tre relativt små och upp till en viss storlek har det varit möjligt att, för de i företaget som haft behov av det, ha ett helhetsgrepp om såväl företaget, tekniken som omvärlden. En viktig, för att inte säga den viktigaste, förklaringen till att detta fungerat har varit en omfattande intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen äger rum på formella och informella möten. Endast undantagsvis har de formella mötena, eller delar av dem, fokuserats på framtiden.

Vi vill i sammanhanget påpeka att gränsen mellan vad som är informella möten och vad som är vanliga samtal, eller konversation, är flytande. Ett samtal som inte specifikt berör företaget kan naturligtvis på ett eller annat sätt ha relevans för företaget och på samma sätt kan en konversation på ett formellt möte handla om något som inte alls berör företaget.

Den externa kommunikationen, många gånger i olika typer av nätverk, har givit olika personer i företaget bilder av omvärlden och framtiden. Dessa bilder har delvis skilt sig beroende på bland annat vilka externa källor enskilda individer kommit i kontakt med och sökt sig till på grund av det egna intresseområdet. Även tidningar, internet och annan extern information har bidragit till dessa individuella bilder och utgör därmed också sonder. Detta omnämns inte av Eisenhardt eller andra och vi har inte undersökt det närmare.

Olika individer i företaget skapar därigenom olika föreställningar om framtiden som synkroniseras i en relativt omfattande intern kommunikation i form av formella och inte minst informella möten. Det dagliga arbetet har gjort att individerna på ett naturligt sätt hållit sig ajour med det som varit relevant för företaget.

De företag vi undersökt befinner sig, per den definition vi använder oss av, i en turbulent bransch och vi har därför förvånats av att flera av respondenterna givit uttryck för att de själva inte anser att branschen är turbulent. På X kan detta ha sin förklaring i att förändringstakten i segmentet faktiskt inte är lika hög som på Y och Z. En annan tänkbar förklaring är att de som framfört denna synpunkt har, eller anser sig ha, så pass bra kontroll på det som sker i sin egen nisch att branschen som helhet inte framstår som turbulent. För de som verkar i branschen kanske den inte ter sig som turbulent då branschen utgör deras omvärld och inte relateras till andra branscher som, per definition, är mindre turbulenta.

6.2 SLUTSATSER

I sitt arbete med framtiden avviker företagen från den strukturerade och formella arbetsprocess som vi funnit i teorin. Vi kan dock konstatera att företagen skapar föreställningar om framtiden, medvetna om behovet av att dels förbereda sig inför framtiden och dels att kunna agera flexibelt då den inträffar. Emellertid är de föreställningar om framtiden som skapas snarast en biprodukt av metoder och verktyg som primärt har andra syften.

Föreställningarna om framtiden skapas till stor del som mentala bilder hos individer. Genom en omfattande kommunikation i form av formella och informella möten, som sällan explicit handlar om framtiden, synkroniseras dessa bilder till att i viss mån bli företagsgemensamma men utan att dokumenteras. Detta medför att tidsperspektivet på föreställningarna blir oklart.

Detta informella och ostrukturerade tillvägagångssätt fungerar för företag upp till en viss storlek. Att försöka förutse framtiden anses viktigt men i den mån detta formaliseras är detta i huvudsak en bieffekt av företagets växt. Denna växt tvingar allmänt företagen att formalisera och strukturera verksamheten. Undersökningsresultaten pekar på att knappa resurser, såväl monetära som personella, gör att det växande företaget får fokusera huvuddelen av företagets resurser på en sak i taget. Detta kan avse till exempel utveckling, produktion eller marknadsföring och försäljning. Att skapa föreställningar om framtiden har aldrig högsta prioritet men en tydlig medvetenhet om framtiden finns ständigt.

Då företagen skapar föreställningar om framtiden är kommunikation, inte bara vid informella och formella möten, den metod som används.

De sonder, eller verktyg som vi benämner dem i problemformuleringen, som används på det sätt Eisenhardt beskriver är allianser. De sonder som delvis används på det sätt Eisenhardt skildrar är experimentella produkter, futurister och framtidsfokuserade möten.

En sond som Eisenhardt inte nämner men som används i hög utsträckning är mässor.

Denna kategori av svenska snabbväxande och framgångsrika företag i IT-branschen skapar alltså föreställningar om framtiden endast delvis på det sätt som Eisenhardt beskrivit. De nya upptäckter vi gjort kompletterar hennes teori. De avvikelser från Eisenhardts resultat som framkommit kan bero på de skillnader vi medvetet gjort i urvalet av fall gällande företagens storlek och nationella tillhörighet. I detta fall bidrar resultaten till att tydliggöra gränsen för i vilken mån Eisenhardts forskningsresultat är generaliserbara.

6.3 SJÄLVKRITIK

Det vi försökt beskriva och fånga i vår undersökning, föreställningar om framtiden, är i sig diffust och abstrakt. Definitionen av de begrepp vi använt oss av i undersökningen har inte alltid varit tydlig vilket sannolikt medfört att en viss begreppsförvirring existerat i fler fall än de då vi själva reflekterat över det. Ett exempel vi själva uppmärksammat är då två av utvecklarna inledningsvis uppgav att de använde scenarier för att skapa föreställningar om framtiden. Då de beskrev detta närmare framkom att det de egentligen avsåg var "use-cases", ett begrepp som används inom mjukvaruutveckling för att på ett strukturerat sätt beskriva ett avgränsat skeende i den verkliga världen.

Samtliga företag har varit snabbväxande avseende antalet anställda. Den särskilda problematik detta medför, i termer av behov att formalisera och strukturera verksamheten, beaktades inte då undersökningen planerades och intervjuguiden utformades. Om vi gjort det hade eventuellt andra aspekter av intresse kunnat belysas för att förklara hur företag skapar föreställningar om framtiden.

Vi har intervjuat VD och två personer som varit delaktiga i det strategiska beslutsfattandet och som utsetts av VD. På Y var dessa två från marknadssidan och på Z var de från utvecklingssidan. Det är möjligt att en mer allsidig bild hade framträtt om vi hade intervjuat en person från marknadssidan på Z och en person från utvecklingssidan på Y.

Vår analys och våra slutsatser hade blivit ytterligare robusta om vi haft möjlighet att intervjuar fler personer, till exempel styrelsemedlemmar, och om vi kunnat observera hur strategiska beslut faktiskt fattas, till exempel genom att närvara vid möten eller iakttaga det dagliga arbetet under en tid.

6.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Allmänt känner vi att området vi studerat, hur företag skapar föreställningar om framtiden, är relativt outforskat. Det finns många intressanta aspekter att studera och nedan har vi tagit upp några av dessa.

Vi har konstaterat att den kategori av företag som vi undersökt endast delvis gör som Eisenhardt beskrivit. Det skulle därför vara intressant att undersöka hur svenska företag som i så stor utsträckning som möjligt liknar de Eisenhardt undersökt går till väga då de skapar föreställningar om framtiden. Förutsatt att de undersökta företagens arbete bedrivs strukturerat skulle detta också ge en tydligare bild av vilka tidsperspektiv som beaktas.

Om företag som på ett strukturerat och medvetet sätt skapar föreställningar om framtiden också kunde följas över tiden skulle företagets förmåga att skapa korrekta föreställningar om framtiden kunna undersökas. Blir framtiden sådan företagen föreställt sig och vilka sonder har använts och hur? Sambandet mellan företagets förmåga att skapa korrekta bilder av framtiden och dess eventuella framgång skulle då också kunna undersökas. Detta skulle kräva en longitudinell studie.

Vidare skulle det vara intressant att studera hur föreställningar om framtiden skapas i andra branscher, turbulenta eller ej. Skiljer sig synen på behovet av att skapa föreställningar om framtiden mellan branscher?

Vi har funnit att föreställningar om framtiden i stor utsträckning skapas ostrukturerat och som individuella mentala bilder. Ofta är de biprodukter av aktiviteter som primärt har andra syften. Det skulle därför vara intressant att förstå de kognitiva processer som gör att människor tror sig veta någonting om framtiden. Vilken roll spelar till exempel erfarenhet och intuition?

Hur förändras det sätt som företag skapar föreställningar om framtiden då de växer? Om de individuella kognitiva processerna är viktiga på mindre företag, vilken roll spelar de på större företag om arbetet bedrivs strukturerat och medvetet? Förändras det sätt på vilket företaget skapar bilderna? Även detta skulle kräva en longitudinell studie.

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerat material

- Abell, F. Derek (1999) "Competing today while preparing for tomorrow". *Sloan Management Review*, Volume 40, No 3, Spring 1999, s. 73-82.
- Alarik, Björn (1987) *Företagsutveckling och strategi*. BAS, Handelshögskolan Göteborg.
- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion*. Pelican Library of Business and Management.
- Bengtson, Lars & Holmqvist, Mikael & Larsson, Rikard (1998) *Strategiska allianser – från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*. Liber.
- Björkman, Nils-Magnus (1983) *Tre metodologiska teman*. (okänd tryckort)
- Bourgeois, L. J. & Eisenhardt, Kathleen M. (1988a) "Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry". *Management Science*, Volume 34, No 7, July 1988, s. 816-835.
- Bourgeois, L. J. & Eisenhardt, Kathleen M. (1988b) "Politics of strategic decision making in high-velocity environments: toward a midrange theory". *Academy of Management Journal*, Volume 31, No 4, 1988, s. 737-770.
- Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998a) "Time pacing: Competing in markets that won't stand still". *Harvard Business Review*, march-april 1998, s. 59-69.
- Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1998b) *Competing on the edge – Strategy as structured chaos*. Harvard Business School Press.
- Brown, Shona L. & Eisenhardt, Kathleen M. (1999) "Patching – Restitching business portfolios in dynamic markets". *Harvard Business Review*, may-june 1999, s. 72-82.
- D'Aveni, Richard A. (1995) *Hypercompetitive rivalries competing in highly dynamic environments*. New York Free Press.
- Dewhurst, Jim (1996) "Small business and entrepreneurship", 2nd ed. Paul Burns & Jim Dewhurst (eds.) *Small firms policy in Europe*, s. 198-217. MacMillan Business.
- Dyer, Gibb W. Jr. & Wilkins, Alan L. (1991) "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt". *Academy of Management Review*, Volume 16, No 3, 1991, s. 613-619.
- Economist, The (1997) *Making Strategy*, March 1st-7th 1997, s. 77.
- Eden, Colin & Ackerman, Fran (1998) *Making Strategy – The Journey of Strategic Management*. Sage Publications.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989a) "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, Volume 14, No 4, 1989, s. 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989b) "Making fast strategic decisions in high-velocity environments". *Academy of Management Journal*, Volume 32, No 3, 1989, s. 543-576.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1990) "Speed and strategic choice: How managers accelerate decision making". *California Management Review*, Spring 1990, s. 39-54.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1991) "Better stories and better construct: The case for rigor and comparative logic". *Academy of Management Review*, Volume 16, No 3, 1991, s. 620-627.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1999) "Strategy as strategic decision making". *Sloan Management Review*, Volume 40, No 3, Spring 1999, s. 65-74.
- Eklund, Jörgen (2000) "Sverige, Sverige, IT-land". *Kapital*, Maj 2000, s. 14-18.
- Ekman, Gunnar (1999) *Från text till batong - Om poliser, busar och svennar*. EFT Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Financial Times (2000) *Financial Times Survey - Nordic Information Technology*. Separat bilaga, 11 maj 2000.
- Frankelius, Per & Rosén, Carl-Gustaf (1993) *Företaget och omvärlden - Handbok i strategisk informationshantering*. Liber-Hermods.
- Hussey, David (1999) *Strategy & Planning – A Manager's Guide*. Wiley.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999) *Exploring Corporate Strategy*, 5th ed. Prentice Hall.
- Kelly, Kevin (1999) *Den nya ekonomin – 10 strategier för en uppkopplad värld*. Svensk översättning 1999 AB Timbro.
- Kotler, Philip (1997) *Marketing Management*, 9th ed. Prentice Hall.
- Lantz, Annika (1993) *Intervjumethodik*. Studentlitteratur, Lund
- Lekvall, Per & Wahlbin, Claes (1993) *Information för marknadsföringsbeslut*. Tredje upplagan, IHM Förlag AB.
- Lundahl, U & Skärvad, P. H. (1982) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur.
- Mintzberg, Henry (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, Volume 72, No 1, January-February 1994, s. 107-114.
- Mårtensson, Bertil & Nilstun, Tore (1988) *Praktisk vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Perrow, Charles (1986) *Complex Organizations – A Critical Essay*. McGraw-Hill.

- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy – Techniques for Analysing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, Michael E (1987) "The State of Strategic Thinking" *The Economist*, 23 maj 1987, s. 21
- Porter, Michael E. (1996) "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, Volume 74, No 6.
- Prahalad C. K. & Hamel, Gary (1996) *Competing for the future*. Pocketversion. Harvard Business School Press.
- Raimond, Paul & Eden, Colin (1990) "Making Strategy Work". *Long Range Planning*, Volume 23, No 5, s. 97-105.
- Riksrevisionsverket (1996) *Att mäta effekter*. RRV.
- Roos, Göran & Krogh, George von & Roos, Johan (1994) *Strategi, 2. utvidade upplag*. Green Valley University Press.
- Williamson, Peter J. (1999) "Strategy as options on the future". *Sloan Management Review*, Volume 40, No 3, s. 117-126.
- Yin, Robert K. (1989) *Case Study Design – Research and Methods*. Sage Publications.

Företagsinternt material

Årsredovisningar, pressklipp och annan företagsinformation från X, Y och Z.

Muntliga källor

På X intervjuades VD den 18 april, den marknadsansvarige den 10 april och utvecklingschefen den 10 april.

På Y intervjuades VD den 12 april, en marknadschef den 12 april och en marknadschef den 19 april.

På Z intervjuades VD den 2 maj, den tekniske chefen 19 april och mjukvaruchefen 19 april.

Övrigt

Eisenhardt, Kathleen M. (2000a) Power Point-presentation skickad av Eisenhardt via e-brev till författarna 29 mars 2000.

Eisenhardt, Kathleen M. (2000b) Arbetskopia av artikel publicerad i den amerikanska versionen av tidsskriften "Red Herring" i mars. Skickad av Eisenhardt via e-brev till författarna 31 mars 2000.

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

Vi kommer från Stockholms universitet där vi går ekonomlinjen. Vi skriver denna termin C-uppsats.

Vår syfte är att beskriva hur framgångsrika företag i turbulenta branscher går till väga för att skapa underlag för strategiska beslut. Vi antar att dessa beslut delvis är baserade på företagets föreställningar om framtiden. Mer specifikt ämnar vi undersöka om och hur framgångsrika IT-företag skapar dessa föreställningar.

Vi kommer att studera tre företag och på varje företag kommer vi att intervjua tre personer. De andra två personerna på ditt företag är.....och

I den färdiga uppsatsen kommer alla berättelser och beskrivningar att vara sammanställda på ett sådant sätt att de av en utomstående ej kan hänföras till den specifika individen eller det specifika företaget.

Intervjuns genomförande

Den här intervjun beräknas ta mellan en och två timmar och upplägget är följande:

1. Vi kommer ställa generella frågor avseende din bakgrund och erfarenhet och vi kommer be dig definiera begreppet strategi. Detta syftar dels till att göra de enskilda intervjuresultaten jämförbara , dels till att möjliggöra en rikare beskrivning av respektive företag. Denna del av intervjun skall ta max 15 minuter.
2. Vi kommer be dig att med egna ord beskriva hur du upplever att företaget skapar de föreställningar om framtiden som utgör underlag för strategiska beslut. För att samtliga som vi intervjuar på företaget skall ha en gemensam referensram kommer vi be dig att:
 - a) ange ett nyligen fattat strategiskt beslut i vilket samtliga som vi intervjuar på företaget varit delaktiga i.
 - b) utgå ifrån ett beslut som angivits av

Vi kommer att ställa följdfrågor för att bättre förstå din berättelse.

3. Vi kommer att vid behov ställa kompletterande frågor för att täcka in den teori vi utgår från.
4. Avslutning.

1. Personlig bakgrund

- 1.1 Vad har du för utbildning?
- 1.2 Vilka tidigare befattningar har du haft?
- 1.3 Inom vilka branscher har du arbetat?
- 1.4 Hur länge har du arbetat i detta företag?
- 1.5 Hur länge har du haft nuvarande befattning?
- 1.6 Vad innebär befattningen i praktiken?
- 1.7 Har du haft några andra befattningar i företaget? Vilka?
- 1.8 Är du delaktig i några andra företag på något sätt. T ex som styrelsemedlem, delägare edy?
- 1.9 Vilka företag och vilken roll har du där?

2. Strategi

- 2.1 Hur definierar du strategi?
- 2.2 Vilket tidsperspektiv gör en fråga strategisk? Finns fler tidsperspektiv?
- 2.3 Är andra variabler än tid relevanta i definitionen av strategi?
- 2.4 Anser du att strategierna på ditt företag är tydligt utformade?
- 2.5 Hur detaljerat utarbetas strategierna? (Mycket detaljerat eller generell inriktning?)
- 2.6 Varierar detaljnivån med tidsperspektivet?
- 2.7 Är arbetet med att utforma strategier regelbundet återkommande?

3. Branschen och företaget

- 3.1 Beskriv kortfattat i egna ord branschen och företagets konkurrenssituation. (Hur snabb och förutsägbar är förändringstakten. Vilken är företagets position?)
- 3.2 Hur är företaget organiserat?
- 3.3 Var i organisationen fattas strategiska beslut?
- 3.4 Vilka personer är delaktiga i det strategiska beslutsfattandet?
- 3.5 Är styrelsen delaktig i det strategiska beslutsfattandet?
- 3.6 Finns externa finansiärer och i vilken utsträckning är dessa inblandade i det strategiska beslutsfattandet?

4. Föreställningar om framtiden

a) Vi skulle vilja att du som referenspunkt väljer ett strategiskt beslut som resulterat i strategisk handling och som samtliga personer vi skall intervjua på detta företag varit delaktiga i.

b) har angivit följande strategiska beslut.
.....

Vi skulle vilja att du på ett A3-ark skissar en tidsaxel över det strategiska beslutet.

- Ange och rita in ungefärliga tidpunkter för idégenerering och påbörjan samt avslutande av genomförande.
- Återge kortfattat viktigare möten, delbeslut, händelser och vidtagna åtgärder under denna process samt sätt in dessa på tidsaxeln. Vilka personer och/eller funktioner var härvid delaktiga och/eller tongivande?

5. Generella frågor

5.1 Baserades de olika delbesluten, händelserna samt de åtgärder som vidtogs på föreställningar om framtiden? Vilka personer och/eller funktioner var härvid delaktiga och/eller tongivande i skapandet av dessa föreställningar?

5.2 Vilka var föreställningarna? Beskriv med egna ord hur ni gick till väga för att skapa dessa föreställningar?

5.3 Finns det andra sätt att skapa föreställningar av framtiden som ni använder eller har använt vid andra tillfällen? Vilka?

5.4 Hur mycket tid används av företagsledningen för att diskutera och planera framtiden?

5.5 Hur ofta och med vilken regelbundenhet sker detta?

5.6 Är dessa föreställningar individuella mentala bilder eller sammanfattas och/eller visualiseras detta i någon typ av gemensam modell?

Metoder

6. Möten

6.1 Har ni formella möten där framtiden diskuteras?

6.2 Förekommer dessa regelbundet och hur ofta?

6.3 Vilka deltar (vilka funktioner finns representerade, vilka personer)?

6.4 Finns en fast agenda?

6.5 Förekommer dessa möten på flera nivåer i företaget?

6.6 På vilket sätt sker diskussionen? (får/skall alla uttala sig? Har någon mer att säga till om än andra, vem är det och varför?)

6.7 Har ni informella möten där framtiden diskuteras?

6.8 Förekommer dessa regelbundet och hur ofta?

6.9 Vilka deltar (vilka funktioner finns representerade, vilka personer)?

Verktyg

7. Marknadsundersökningar

7.1 Använder ni marknadsundersökningar?

- 7.2 Genomför företaget själva dessa undersökningar eller anlitas utomstående?
- 7.3 I vilket tidsperspektiv genomförs marknadsundersökningar?
- 7.4 Genomförs de regelbundet?
- 7.5 Budgeterar ni för marknadsundersökningar?

8. Experimentella produkter (Prototyper)

- 8.1 Använder ni experimentella produkter?
- 8.2 Hur definierar du experimentella produkter?
- 8.3 Vem utarbetar experimentella produkter?
- 8.4 Hur många experimentella produkter används samtidigt?
- 8.5 Hur lång tid finns i snitt de experimentella produkterna ute på marknaden?
- 8.6 Satsar ni på experimentella produkter som har en överhängande risk för att misslyckas?
- 8.7 Hur stor andel av de experimentella produkterna når marknaden som färdiga produkter?
- 8.8 Lanseras experimentella produkter regelbundet? Med vilket tidsintervall?
- 8.9 Hur stor del av produktportföljen består av experimentella produkter?
- 8.10 I vilket tidsperspektiv är de experimentella produkterna intressanta för er?
- 8.11 Budgeterar ni för experimentella produkter?

9. Testmarknader

- 9.1 Använder ni testmarknader?
- 9.2 Hur ser er testmarknad/marknader ut och var finns den/de?
- 9.3 I vilket tidsperspektiv lanserar ni produkter på testmarknaden?

10. Scenarier

- 10.1 Använder ni scenarier?
- 10.2 Hur definierar du scenarier?
- 10.3 Vem skapar scenarierna?
- 10.4 Använder ni fler parallella scenarier?
- 10.5 Uppdateras scenarierna med viss regelbundenhet?
- 10.6 Vilken information bygger scenarierna på?
- 10.7 I vilket tidsperspektiv är scenarier intressanta för er?
- 10.8 Budgeterar ni för scenarierna?

11. Framtidsbedömare/trendanalytiker

- 11.1 Använder ni framtidsbedömares eller trendanalytikers arbete?
- 11.2 Finns dessa inom eller utanför företaget?
- 11.3 I vilket tidsperspektiv är framtidsbedömares eller trendanalytikers rapporter intressanta för er?
- 11.4 Budgeterar ni för trendanalytiker eller framtidsbedömare?

12. Allianser

- 12.1 Förekommer allianser då ni utvecklar nya produkter (i syfte uppnå synergieffekter)?
- 12.2 I vilket tidsperspektiv ingås allianserna då?
- 12.3 Avser de endast specifika produkter eller projekt eller är de av mer långsiktig och omfattande karaktär?

13. Förvärv

- 13.1 Överväger ni förvärv då ni utvecklar nya produkter (i syfte uppnå synergieffekter)?

Övrigt, inte Eisenhardt

14. Prognoser

- 14.1 Använder ni prognoser?
- 14.2 Hur definierar du prognoser?
- 14.3 Vem utarbetar prognoser?
- 14.4 I vilket tidsperspektiv är prognoser intressanta för er?
- 14.5 Budgeterar ni för att kunna prognostisera?

15. Mässor e dy

- 15.1 Användes mässor som för att skapa föreställningar om framtiden?
- 15.2 Vem/vilka går på mässor?
- 15.3 I vilket tidsperspektiv anses mässor intressanta för er?
- 15.4 Besöker ni mässor regelbundet?
- 15.5 Budgeterar ni för att kunna gå på mässor?

16. Nätverkskontakter (tips/nyheter/diskussioner)

- 16.1 Använder ni nätverkskontakter för att skapa föreställningar om framtiden?
- 16.2 Vilka ingår i dessa nätverk?
- 16.3 I vilket tidsperspektiv är nätverk intressanta för er?
- 16.4 Budgeterar ni för att kunna nätverka?

AVSLUTNING

Tack för din tid. Vi hoppas vid behov få möjlighet återkomma för kompletterande/klargörande frågor via telefon eller mail. Vill du läsa intervju sammanfattningen då den är färdig?

Bilaga 2. Analysmatris

Matrisen nedan är en del av den initiala matrisen vi utformade för att på ett översiktligt sätt kunna åskådliggöra och jämföra svaren inom och mellan företagen. Sonden "Möten" har indelats i "formella" respektive "informella" möten där vi varit intresserade av dels vilka som deltar, dels hur ofta mötestypen äger rum. Dimensioner för de övriga sönerna har skapats på liknande sätt. Övriga dimensioner var; framtidsbedömare/trendanalytiker, externa nätverk, mässor, experimentella produkter, testmarknader, allianser, förvärv samt övrigt. En matris skapades per företag. Originalmatriserna skapades på ett flertal ihoptejpad A3-ark och data fördes in för hand.

Intervjusammanfattningarna reducerades till att endast innehålla sådan data som var relevant för vår problemformulering. Då detta gjorts styckades respektive intervju upp i de dimensioner, eller kolumner som vi skapat i matrisen. Vi skapade en rad per person i en gemensam matris för varje företag. Denna matris utgjorde stommen vid respektive inomfallsanalys.

Resultaten från mellanfallsanalyserna fördes in i en ny matris, med samma dimensioner som de tidigare. Istället för en rad för respektive person fanns en rad per företag. Denna matris utgjorde stommen vid mellanfallsanalysen.

Företag X

	MÖTEN				MARKNADSUNDERSÖKNINGAR			SCENARIER			
	formella		informella		tidsperspektiv	sker budgetering?	används det regelbundet?	definition?	tidsperspektiv	sker budgetering?	används det regelbundet
	vilka deltar	hur ofta	vilka deltar	hur ofta							
Person A											
Person B											
Person C											

Bilaga 3. Tolkningsexempel analysmatris

Nedan lämnar vi ett exempel på hur vi tolkat en del av en intervjusammanfattning och hur vi använt matrisen.

Person A: "Allmänt handlar det mycket om "känsla" då man skapar föreställningar om framtiden och detta får man genom att träffa folk. Med folk avses i första hand distributörer och återförsäljare". Detta har vi tolkat som att en typ av informella marknadsundersökningar ständigt sker.

Person B: "Via distributörer och säljare, dvs potentiella kunder, fiskade han efter nyckelpersoner som kunde berätta om de var intresserade av produkten förutsatt att det var rätt pris". Detta har vi tolkat som att en marknadsundersökning genomfördes vid detta tillfälle trots att B senare svarar att man inte använder sig av marknadsundersökningar.

Person C: "Det är hela tiden småbeslut" som lett fram till dagens produkt. Kraven växte successivt fram i kundkontakten man skrevs aldrig ned då företaget var litet och alla talade med varandra och hade koll på vad som hände. Det fanns inget behov av att skriva ner det". Detta har vi tolkat som att en typ av informella marknadsundersökningar ständigt sker i den normala kundkontakten. Dessutom träffades de anställda ofta och naturligt i det dagliga arbetet och man avhandlade då informellt bland annat produktutvecklingen.

	MÖTEN INOM FÖRETAGET				MARKNADSUNDERSÖKNINGAR			SCENARIER			
	formella		informella		tidsperspektiv	sker budgetering?	används det regelbundet?	definition?	tidsperspektiv	sker budgetering?	används det regelbundet
vilka deltar	hur ofta	vilka deltar	hur ofta								
Person A					inget uttalat	nej	Inte regelbundet men ständigt.				
					"Känner sig för i kontakt med distributörer och återförsäljare"						
Person B						nej	nej				
					Informell undersökning riktad direkt mot potentiella kunder.						
Person C			de som berörs eller råkar vara närvarande	ständigt	inget uttalat	nej	Inte regelbundet men ständigt.				
			uppkomna problem avhandlades efter hand. Inget protokoll		Informellt genom den dagliga kundkontakten						