

# Sammanfattning

Industriell Organisation - TE1061

# Sammanfattning

①

## Kap 7, Motivation & Prestation (HRM)

- Arbetskraften är den allra viktigaste insatsfaktorn, inte maskiner etc. Kallas det Mänskliga kapitalet.
- Fackkompetens är viktig! Industriarbetare existerar knappt längre.
- HRM handlar om att utveckla, motivera och vidmakthålla kompetensen.
- Motiverade anställda som frivilligt presterar extra utan extra belöning har alltid en fördel mot org. där de anställda enbart gör det som krävs.
- Finns samband mellan HRM & organisationens ekonomiska resultat.
- **Bakke (1966)** definierade för första gången att det viktigaste i all form av management är att använda de mänskliga resurserna på bästa möjliga sätt.
- HRM intresserar sig även för vad som är "rätt" & "fel" att göra, och "samhällsansvar".
- **Färdigheter-motivation-möjligheter-modellen**
  - Organisationen tillägnar sig den rätta kompetensen och att den med tiden vidareutvecklar den. (**Färdigheter**)
  - Organisationen motiverar de anställda att prestera optimalt.
  - Organisationen underlättar de anställdas möjligheter att medverka till att nå organisationens mål.

②

- HRM-systemets viktigaste uppgift är att rekrytera rätt & tillvarata & utveckla kompetensen. Detta kan delas in i 3 delar:

### 1) Attrahera kompetens

- En viktig del i detta är att vara en attraktiv organisation för den aktuella personen.
- Det är tydligt att personer drar sig till organisationer som överensstämmer med deras egna värderingar & önskemål.
- Följande delar är de viktigaste kriterierna för att skapa en bra "image" hos organisationen:

#### 1) Kännetecknen i arbetsmiljön

- a) Dmväxlande & intressant miljö
- b) Goda yrkesmässiga utv.möjligheter
- c) Frihet i arbetet
- d) Bra social arbetsmiljö

#### 2) Organisationens anseende

- a) Organisationen är synlig i omvärlden
- b) Organisationen uppfattas modern & innovativ
- c) Org. uppfattas ta ett socialt & miljömässigt ansvar.

#### 3) Konkurrenskraftig lön & karriärmöjligheter

- a) Lika bra eller bättre lönevillkor än i jämförbara organisationer.
- b) Möjlighet till olika karriärvägar.

• "De som kommer för pengar går för pengar"

## 2) Selektion

Dessa metoder tycks fungera bättre än andra:

### a) Intelligenstester

- Sociala
- Språkliga
- Tekniska
- Matematiska

### b) Personlighetstester

För att kartlägga

- Samvetsgrannhet
- Pålitlighet
- Ansvarskänsla
- Aktsamhet
- Ärlighet

### c) Intervju

Ostrukturerad intervju (samtal)

Strukturerad intervju (Följer vissa specifika frågor)

Man har sett att arbetsgivare tenderar att favorisera personer som delar deras uppfattning vid ostruk. intervjuer. De anställda har även större utrymme att visa sig bättre än vad man är.

Strukturerade intervjuer är att föredra!

### d) Simulatortester

Man simulerar arbetssituationer för att testa färdigheter som är relevanta.

- Intelligenstest > Personlighetstest
- Strukt. intervjuer > Ostrukt. intervjuer
- En viktig fördel att organisationen själv lär upp är kunskapen blir mer företagsspecifik & mer knuten till organisationen.
- Ju mer organisationen investerar i de anställda ju bättre operativa & ekonomiska resultat uppnår de.

### Förväntansteori

- 1) Belöningen måste vara någonting man önskar sig.  
Valens beskriver styrkan av denna önska
- 2) Man måste verkligen tro att det är rimligt att uppnå resultatet.  
 Detta mäts i förväntan
- 3) Man måste även tro att ett visst resultat leder till den utsatta belöningen.  
 Detta går under namnet instrumentalitet  
 Vid provisionsbaserad lön är instrumentaliteten hög i och med att belöningen & sambandet är lätt att se.

Valens (Värdet knutet till belöning)	x	Instrumentalitet (Förväntan om att det man gör leder till belöning)	=	Motivation
---	---	--	---	------------

# Maslows motivationsteori

	Maslows behovsnivå	Motiverande organisatoriska faktorer	Behovstillfredsställelse
①	Fysiologiska behov	Lön, arbetstidsbestämmelser	Materiella nyttigheter Balans mellan arbete & frihet <u>Hunger, törst, sömn</u> etc
②	Trygghetsbehov	Arbetsvillkor	Fast anställning, trygg arbetsf Både fysisk & känslomässig trygghet
③	Sociala behov	Arbetsgrupper Medarbetarorienterad ledning	Samhörighet Behov av vännskap, tillhörighet & känslomässiga band till andra människor.
④	Behov av erkännande	Respons på arbete, titel & position	Status & prestige
⑤	Behov av självförverkligande	Utmanande uppgifter Nöjlighet att vara kreativ & förbättra	Personlig utveckling, befodran, glädje i att prestera. Att realisera sin potential

Hierarkins högre nivåer kan ej uppfyllas om inte de lägre är uppfyllda. Däremot behövs inte de lägre uppfyllas till 100% innan högre kan börja uppfyllas.

## • Viktiga iakttagelser:

Olika personers motiveras av olika saker.

## • Yttre- & inre belöning

Inre: Knutet till känslan av att göra något bra & att utv. som människa.

Yttre: Kopplat till att man får något för utfört arbete, t.ex lön

# Yttre motivation

## Materiella belöningar:

- Lön
- Avancemang etc.

## Symbolisk belöning

- Beröm
- Särskild uppmärksamhet

- Samma belöning kan både vara Materiell & symbolisk, t.ex avancemang (högre lön & prestige).
- Lönesystem kan även leda till missnöje om det görs på fel sätt

## • Olika lönesystem:

1) Fast lön beroende på utbildning, anställningsår, erfarenhet, hierarkisk nivå, ansvar etc.

Prestations-  
baserade lönesystem

2) Beteende belöning  
Punktlighet, ordningsamhet, regler, omtanke om medarbetare, kreativitet etc.

3) Resultatbelöning  
Målen & belöningen är knuten till resultatet.  
- Försäljning, omsättning, vinst, kundnöjdhet etc.

En blandning mellan fast lön & prestationsbaserad lön har visat sig funka bäst.

## Kollektiv/Individuell lön

(7)

### 1) Individuella belöningar:

Högre lön, finare kontor, bättre befattning.

### 2) Gruppbelöning

Flera personer erhåller belöning för kollektivt utfört arbete.

### 3) Systembelöning

Alla som definieras som medlemmar får samma belöning.

## Intern/Extern rekrytering

Extern: Görts oftast till de lägsta hierarkiska nivåerna

Intern: Oftast till ledningsgruppspositioner etc.

## Utmaningar i utformningen av karriär- & lönesystem

1) Det måste vara klart & otvetydigt om hur man får en befattning eller belöning.

2) Det får inte röda någon frågan om att personen som får befattningen eller belöningen har gjort sig förtjänt av den.

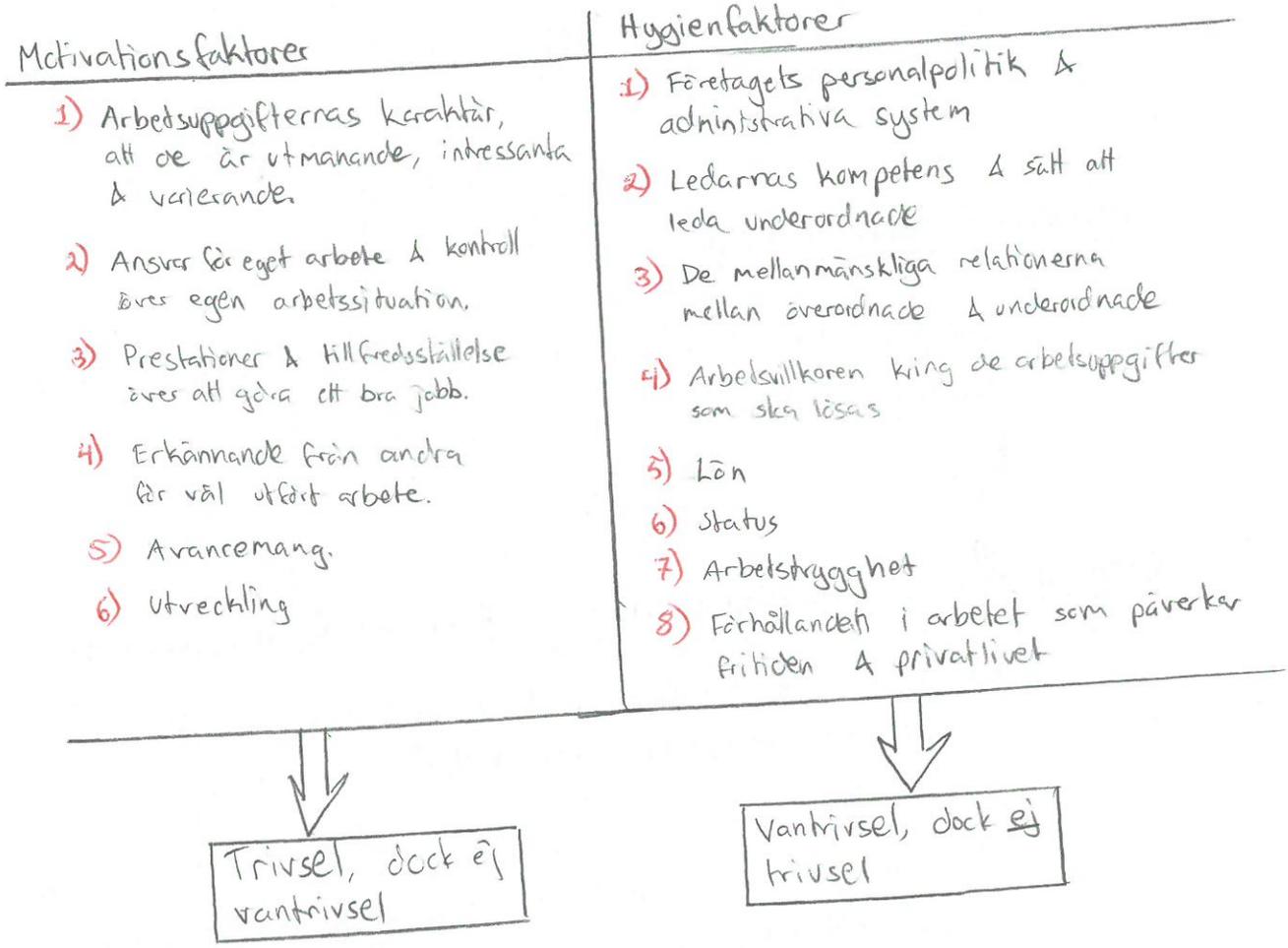
# Herzbergs motivations- & hygienteorin

## Motivationsfaktorer:

Leder till trivsel om de finns, ej vantrivsel om de saknas.

## Hygienfaktorer:

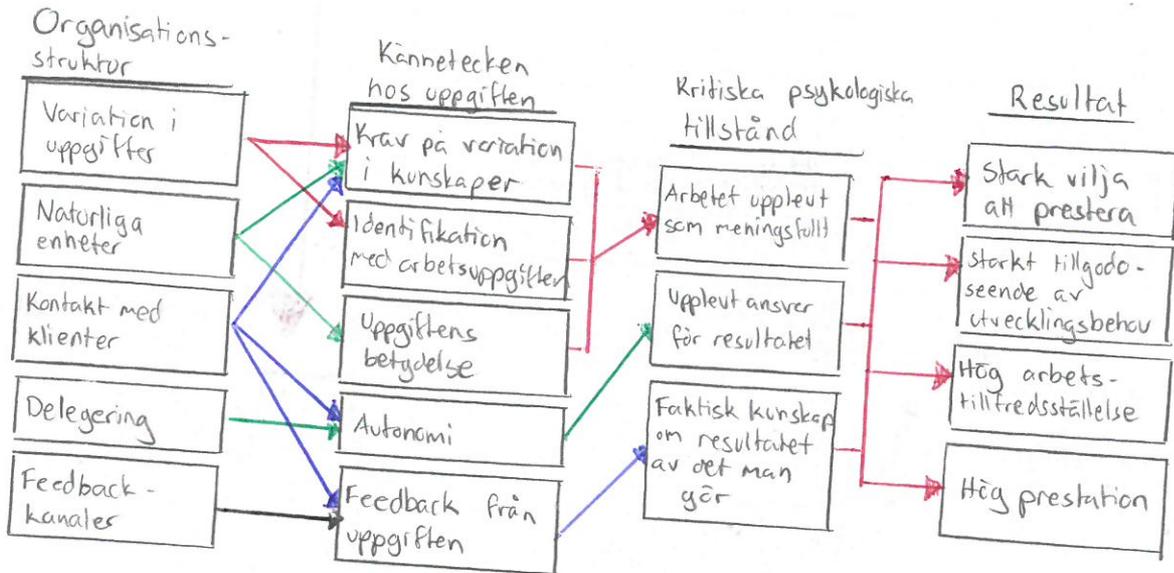
Leder till vantrivsel om de saknas, ej trivsel om de finns.



# Richard Hackman & Greg Oldham

9

Teori om hur arbetet ska utformas för att underlätta för människor att använda sina fördigheter



## Skandinaviska modellen

- Arbetar mycket med självstyrande arbetsgrupper med stark betoning på medverkan & självbestämmande.

Delvis självstyrande arbetsgrupper:

- 1) Fokus på arbetsgruppen & inte individen
- 2) Fokus på helheten, inte deluppgifter
- 3) Delegering till gruppen
- 4) Medverkande & självbestämmande
- 5) Mer utmanande & varierande arbetsuppgifter
- 6) Demokratisering av arbetslivet
- 7) Bemyndigande (Empowerment) av anställda.

## Olika grad av deltagande

- Ledningen fattar beslut utan att informera de anställda
- Ledningen informerar innan beslut tas
- Anställda kan uttala sig om saker innan beslut tas
- Anställda kan lägga in veto
- Anställda fattar själva beslut



Inget deltagande

Fullt deltagande

# FIRO

11

Fungerar som en trappa där behoven i de första stadierna måste uppfyllas innan de högre kan uppfyllas.

Förändras t.ex målen så trillar man ner i steg igen.

## Tillhöra

- Hör jag till gruppen? Vill jag vara med? Dra mig ur?
- Får jag vara med? Accepterad? Uppskattad?
- Betyder jag något? Ignorerad? Bortglömd?
- Känna till människorna bakom namnen  
Känna till gruppens formella ledningssätt  
Känna målen & tidsplanen
- Fika, umgås privat etc.

## Rollsekning

- Man har nu fått en roll & tillhör gruppen. Allt känns lite tryggare.
- Kompetent? Oduglig?
- Rädsla att stötas ut & tydligare konflikter
- Finna arbetsrutiner  
Känna gruppnormer  
Erkänna beroende av varandra.

## Samhörighet

- Gruppmedlemmarna hör ihop & har hittat sina roller inbördes
- Förståelse för varandras särhet
- Kunna hantera konflikter konstruktivt
- Tolerans mot oliktankande

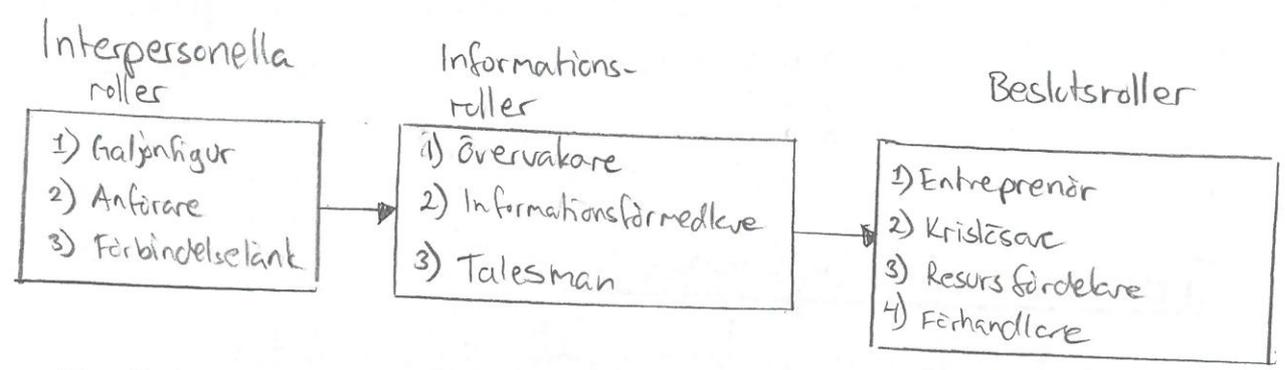
# Kap 12, Ledarskap i organisationen

## Henry Mintzbergs typologier

Varje ledare har 3 olika interpersonella roller:

- 1) Galjonsfigur
- 2) Anförare
- 3) Förbindelselänk

och i sin tur 3 informationsroller & 4 beslutsroller



## 5-faktormodellen

- 1) Neuroticism:
  - Beskriver en benägenhet att vara nedstämd, deprimerad & sårbar.
  - Goda ledare visar låg grad av neuroticism
- 2) Extraversion
  - Beskriver en tendens att vara social & självsäker.
  - Goda ledare är extroverta.

3) Öppenhet:

Goda ledare är generellt sätt öppnare för nya erfarenheter, etniska skildnader och värdegrunder än sämre ledare.

4) Sympatiskhet

Goda ledare är sympatiska. De söker inflytande & makt men vet maktanvändningens gränser.

5) Samvetsgrannhet

Goda ledare är grundliga, pliktuppfyllande, har en hög aktivitetsnivå & är upptagna av att lyckas.

Teorier om ledarstilar

• Demokratiskt/relationsorienterat ledarskap

Försöker aktivt utveckla goda relationer till sina underordnade.

• Auktoritärt/uppgiftsorienterat ledarskap

Är mest intresserad av produktion & effektivitet & strukturerar allas arbete mot förverkligande av formella mål.

Denna typ av ledare är ofta vanlig i hierarkiska strukturer.

## Transaktionellt & transformativt ledarskap

Transaktionellt ledarskap betraktar förhållandet mellan ledare & medarbetare som en form av social transaktion där medarbetarna ger sig arbetskraft i utbyte mot belöning.

Relationen kretsar främst kring just belöning & upprätthålls så länge båda fjäncr på det.

Detta är en bräcklig relation som lätt kan brytas.

Transformativt ledarskap innebär däremot att man spelar på underordnades känslor, hjärta framför hjärna, känslor istället för intellekt.

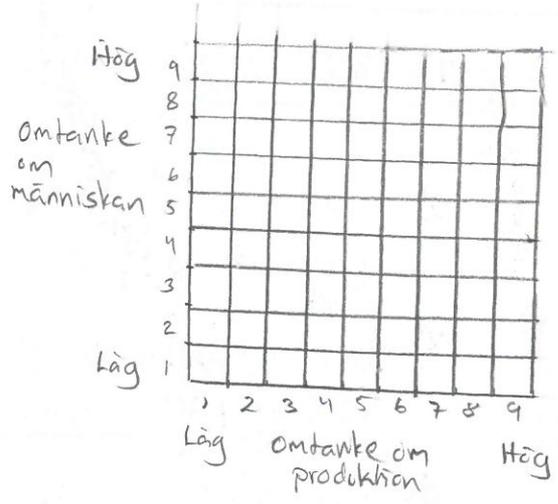
- Centrala inslag är ofta värden som rättvisa, ansvar & frihet.
- Inspirera anställda till att prestera extra, ofta i form av att framstå som en rollfigur.
- Tar hänsyn till individen & följer upp på ett personligt sätt.
- Intellektuell stimulans genom att ge de anställda nya utmaningar.

Transformativt ledarskap är främst viktigt, men även transaktionellt ledarskap med belöningar är nödvändigt.

# Ledarshapsmatris

## 1,9-ledarstilen

Svagt intresse för uppgiften & ett starkt intresse för medarbetarna. Produktion kommer i andra hand



## 1,1-ledarstilen

"Lät-gå"-ledarskap. Ledaren gör så lite som möjligt utan att få sparken.

## 5,5-ledarstilen

En form av "medelväg". Försöker hitta en kompromiss mellan produktionens krav & de anställdas åsikter & tankar.

## 9,9-ledarstilen

Ledaren mener på att det inte nödvändigtvis existerar någon konflikt mellan organisationens krav & medarbetarnas behov.

## 9,1-ledarstilen

Här är det endast resultatet som är i fokus.

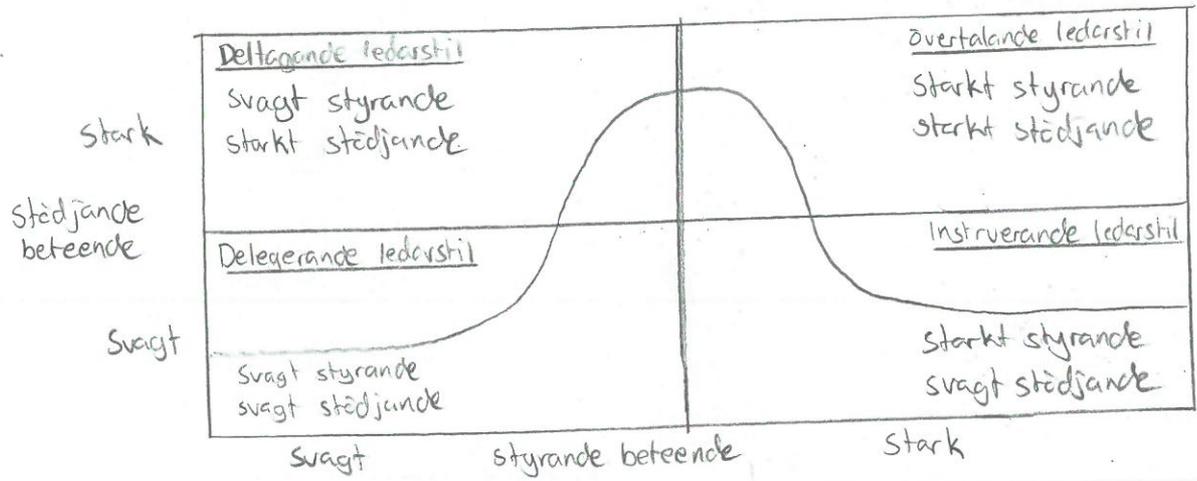
Vilken ledarshapsstil som är bäst är väldigt situations-betingat.

# Situationsbetingad ledarskapsteori (Hersey & Blanchards)

- 1) Den anställda är inte kompetent & inte villig att lösa uppgifterna.
- 2) Den anställda är kompetent, men inte villig att lösa uppgifterna.
- 3) Den anställda är inte kompetent, men villig att lösa uppgifterna.
- 4) Den anställda är kompetent & villig att lösa uppgifterna.

Hersey & Blanchard väljer att skilja på "styrande" & "stödjande" ledarstilar

- 1) Delegerande ledarstil  
svagt styrande & svagt stödjande
- 2) Deltagande ledarstil  
svagt styrande & starkt stödjande
- 3) Övertalande ledarstil  
starkt styrande & starkt stödjande
- 4) Instruerande ledarstil  
starkt styrande & svagt stödjande



# Självledarskap

De anställda uppmuntras att:

- Sätta personliga mål
- Lösa uppgifter som främjar målen
- Ge konstruktiv kritik
- Bedöma egna/gruppens prestation
- Utvärdera & ändra beteende
- Kan leda till konflikt då ledarskapet överläts till gruppen.

Detta fungerar bra om

- Målen är tydliga
- Arbetsuppgiften är komplex & meningsfull
- De anställda måste ha relevant kompetens för att lösa uppgiften
- Den som utvärderar arbetet måste förstå värdet av arbetet som utförs.
- Ledaren måste kunna förmedla hur man värdesätter det arbetet som utförs.

# Makt & Konflikt

## Vad är makt?

- 1) Social relation där en person/grupp påverkar andra personer/grupper.
  - Vissa utövar makt
  - Andra får makt utövad på sig.
- 2) Maktens möjligheter öppnar sig först när två parter är beroende av varandra på något sätt
- 3) Makten är något som utövas när parterna är senliga om något.

## Maktbaser

- 1) Hierarkisk position
  - Personen som besitter en viss position har kontroll över resurser & får även vara med i beslutsfattande där olika alternativ finns.
  - De har ofta kontroll över belönings- & bestraffningssystem.
- 2) Kontroll över "dagordningen"
  - Man har en förmåga att definiera vem som är legitim att närvara vid beslutsfattande. Kan man definiera att en viss chef inte borde vara med så kommer personen systematiskt frysas ut.

3) Kontroll över informationen

- Kan användas som maktmedel om man besitter info som andra inte vill ska komma ut.

Asymmetrisk information sitter en arbetssökande på, där informationen inte är jämnt fördelad.

4) Kontroll över arbetsuppgifter

- Vissa arbetsuppgifter är mer kritiska än andra. T.ex stannar allt upp om en doktor inte kommer till sjukhuset.

Även de som har kontroll över datasystem besitter en viktig maktposition.

Delta kallas även professionells makt.

5) Kontroll över socialisationsprocesser

- De personer som främst representerar företagets kultur har makt att påverka vad som är "rätt" & "fel", "inne" & "ute".

Även de som styr över introduktions- & inskolningsprogram besitter denna makt.

6) Personliga resurser

- Personliga egenskaper som karisma, retorisk förmåga, sociala färdigheter etc är en viktig maktbas.

Man kan skapa sig ett rykte om sig själv.

### 7) Allianser & nätverk

- Detta bygger på de tidigare 6 baserna. Man kan ha lite makt själv men ingå en pakt med folk som har makt & på så sätt öka sin egen makt.

## Typer av makt

### Öppen maktanvändning

1) Tvångsmakt är användning av fysisk eller psykisk makt för att tvinga någon att göra något de annars inte hade gjort. Grunder sig i fysisk överlägsenhet. T.ex mobbing & trakasserier

2) Bytesmakt är när man besitter en resurs som någon annan vill ha.

- Ju mer aktör B vill ha det aktör A har, desto större makt har A över B.
- Ju svårare det är för B att via andra aktörer få tag på det A har, desto större makt har A över B.

- 3) Övertalning syftar på argumentationens kraft. Vikten läggs på argumentens innehåll & argumentens framförande. Genomslaget hänger ofta samman med specialiserad kunskap & professionell statushierarki.

## Dold maktanvändning

- 1) Manipulering finns i många olika skepnader. Gemensamt är att den utsatte inte vet att hen är utsatt för det. Det gäller ofta att information undanhålls etc.
- 2) Systemmakt är när någon har makt att utforma struktur eller kultur i sitt eget intresse.
- 3) Strukturmakt används då en människa vet att om hen inte gör en specifik sak så kommer obehagliga följder i framtiden. T.ex att komma i tid.
- 4) Social & normativ makt innehas av de personer som kan påverka & forma organisationskulturen på ett mer informellt sätt. De kan använda artefakter & symboler som ger dem särskild ställning.

~~5) Ärskningsmakt~~

## Kön & organisation

Ofta nämns fenomenet "glastak" där kvinnor har svårt att ta sig upp till högre positioner.

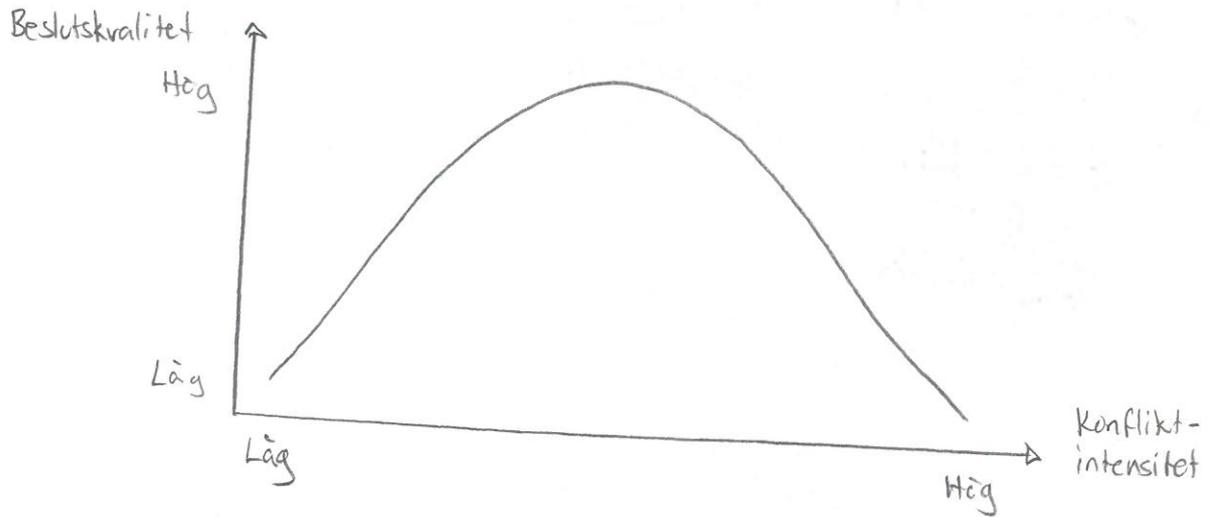
"Det här jobbet är lite tufft för kvinnor".

## Olika typer av konflikter

- 1) Latent konflikt är en konflikt som har en konfliktkälla, men som inte är synlig än.
- 2) Oenighet är när två eller fler parter är oeniga om något. Det räcker dock inte med att de enbart är oeniga utan de måste även finnas ett beroende mellan dem, något som tvingar dem att handla tillsammans.
- 3) Personkonflikt uppstår när känslor blandas in i bilden, sakkonflikten blir även en personkonflikt.
- 4) Rollkonflikt uppstår när t.ex en chef måste styra över sina anställda samtidigt som han är kompis med dem. Han har ett krav att leverera uppåt & samtidigt vill vara skön mot sina kompisar.
- 5) Funktionell konflikt är positiv för organisationen
- 6) Dysfunktionell konflikt är destruktiv & nedbrytande

24

- Sakkonflikter har visat sig positiva för innovationen, medan personkonflikter har en negativ effekt.
- Viss mängd av konflikt minskar risken för grupp tänkande



# Kap 6, Omvärld

## Teknisk omvärld (Direkt påverkan på organisationen)

- Resurstillgång {
  - Banker & institut då företaget ofta är beroende av mer pengar till investeringar.
  - Utbildningsinstitut då det är viktigt med kompetent personal.
  - Information om konkurrenter, marknadsstv. & lagstiftning är även viktigt.
  
- Produktion {
  - Den tekniska utvecklingen i samhället är viktig för produktionen. Har t.ex ett sjukhus gamla grejer kommer det prioriteras bort rätt snabbt.
  
- Resultat {
  - Efterfrågan på de produkter man tillverkar är direkt kopplad till konkurrenter, den ekonomiska utvecklingen & vad människor vill ha.

## Institutionell omvärld (Värderingar & förväntningar i omvärlden)

- En organisation som inte lever upp till omvärldens förväntningar & normer kommer att tappa legitimitet & därmed lätt kritiseras för att vara världslosa eller likgiltiga.
- Viktigt att ta hänsyn till externa normer & värderingar.

- Man kan formulera mål & skapa system för styrning som egentligen inte har någon praktisk betydelse för arbetet som utförs.

### Institutionell

		Stark	Svag
Stark	Bank Sjukhus		Tillverkning
Teknisk	Skolor Kyrka		Restaurang Gym
Svag			

### De 3 pelarna (Den institutionella omvärlden delas in i dessa 3 element)

- 1) Den regulativa pelaren
  - Nationella & internationella regleringar som man måste ta hänsyn till för att framstå som legitim. Annars tappar man sitt rykte & kan få straffpåföljder.
- 2) Den normativa pelaren
  - Samhällets värderingar & normer (sociala förpliktelser) som anger vilka mål & uppgifter som är viktiga.

### 3) Den kognitiva spelaren

(27)

- Grupper som arbetar i samma bransch utvecklar ofta samma åsikter om vad som sker & hur saker ska göras.  
Här betraktas organisationen som meningsbärande.

## Att hantera omvärlden

1) Reell konformitet är när organisationen anpassar sig till omvärlden. Detta kan göras på 3 sätt:

- 1) Genom struktur. Org. ändrar sin formella struktur för att anpassa sig.
- 2) Genom procedurkonformitet. Arbetsformer som anses som "riktiga" och moderna annammas. Org framstår som moderna.
- 3) Genom personalkonformitet. Man anställer personer som anses ha den "riktiga" kunskapen för att utföra en uppgift. T.ex. universitet borde ha många professorer etc.

2) Skenbar konformitet (frikoppling) är när omvärlden tror att de gör en sak & att de har anpassat sig till förväntningarna, men att de gör något helt annat.

Olika typer av certifieringar används i detta ändamålet, där de kanske inte följs till 100% utan är mer som en symbol.

Kallas "organisatoriskt hyckleri".

3) Motstånd & Förhandling är när man helt motsätter sig omvärldens förväntningar. Detta är svårt kortsiktigt, men går långsiktigt, främst med medias hjälp.

4) Rykteshantering. Genom att marknadsföra sig som organisation genom t.ex. donationer, aktivitet på sociala medier etc så bygger man upp en legitimitet.

## Interorganisatoriska relationer

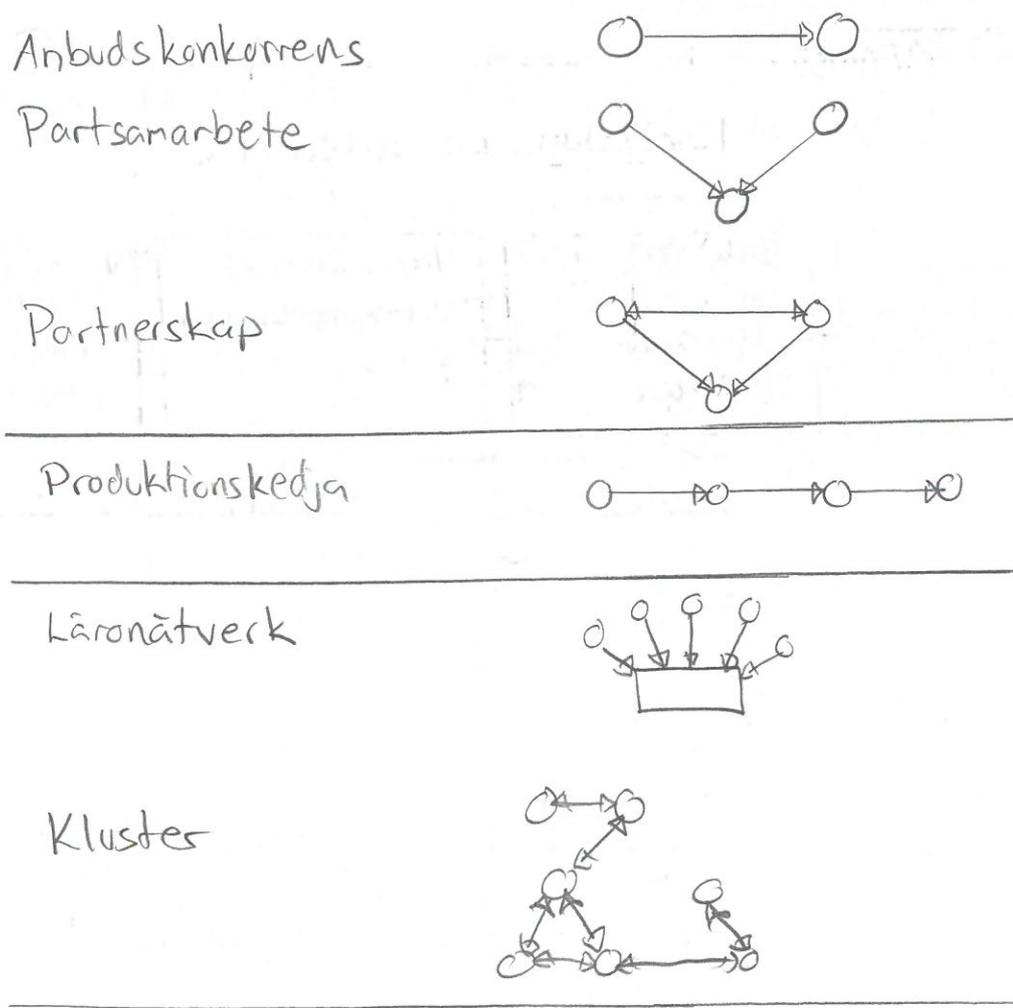
1) Kontraktssamarbete. Man lägger ut en del av verksamheten till ett annat bolag. En del man själv tidigare har gjort. Detta ger flexibilitet i att avbryta den delen om man inte har behov av det längre. Relationerna är dock ofta långa.  
 Kopplad till kontraktssamarbete. & man kan fokusera på sin kärnverksamhet  
 Nackdelar är att man kan förlora kärnkompetens & får för mycket kontrakt.

2) Partnerskap. Hierarkisk relation där "beställaren" är ena parten (överordnad) & den andra underordnad. Vanligast här är Joint Ventures där man går ihop & utför en uppgift man inte annars hade klarat av.

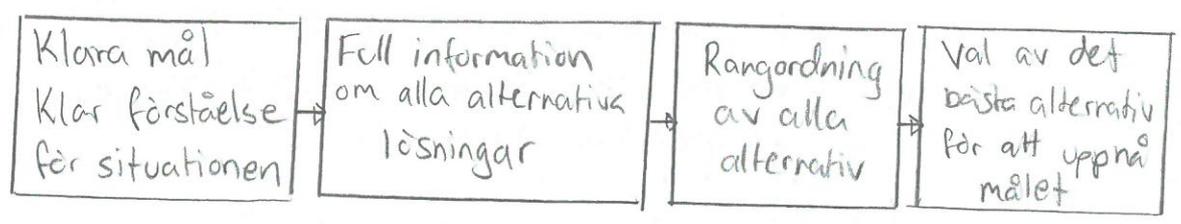
Capital Ventures innebär att flera går ihop & garanterar att tillräckligt med kapital finns för att genomföra en uppgift.

3) Produktionskedjor. En sekventiell produktionsprocess är t.ex om en bonde har årtal red en släktare, som i sin tur har kontakt med matvarukedjan etc. Fördelen är att man kan fokusera på & bli bättre på sin specifika del

4) Nätverk. Organisationer som är sammanknutna

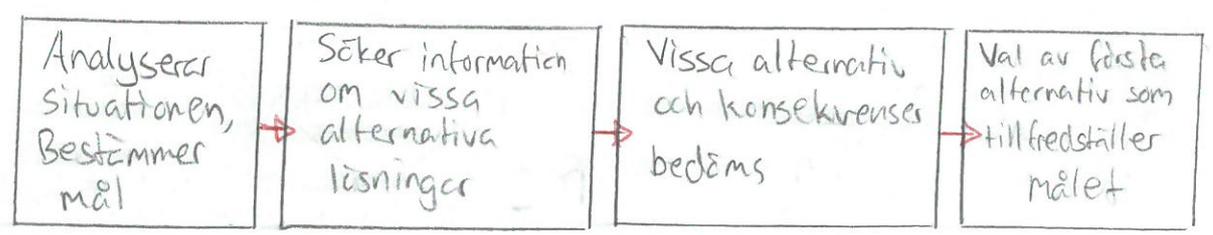


# Rationellt beslutsfattande (Fullständigt)



# Begränsad rationalitet

Människan kan inte te med allt i sina beslut, väljer ett tillräckligt bra alternativ.



# Kap 2, Mål, strategi, effektivitet i organisationer

## Mission

Långsiktig riktning, vägvisare.

"Vi bidrar med välstånd genom förnybara produkter."

## Vision

Framtida position

"Världsledande inom..."

## Affärsidé

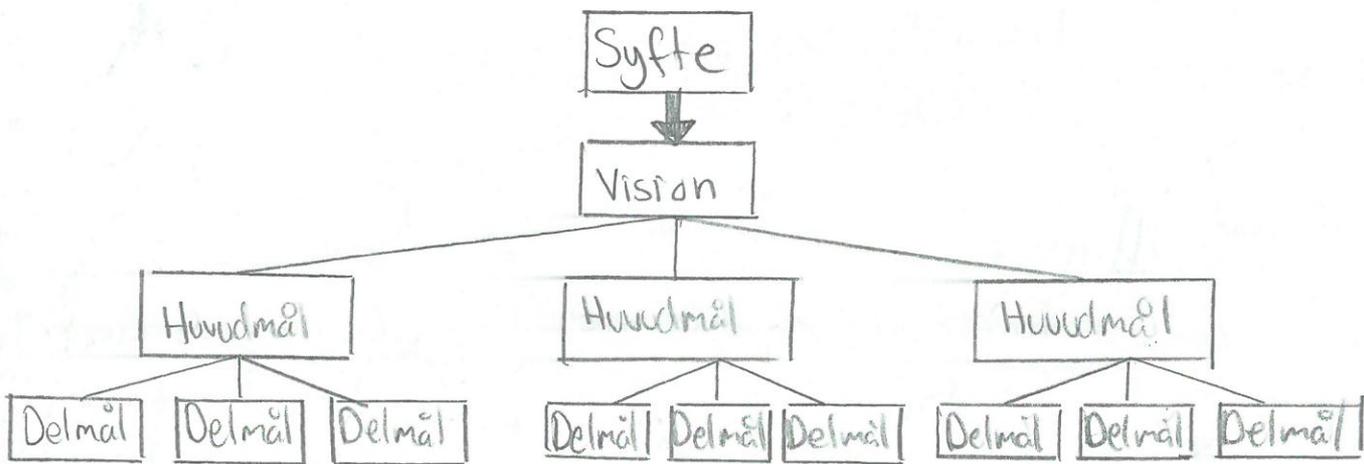
Företagets uppgift. Produkt eller tjänst? Kunder?  
Målgrupp?

## Strategi

Hur organisationens mål ska uppnås, dvs "vägen"

## Operativ verksamhet

- Mål & strategi är viktigt för motivationen så de anställda vet varför man arbetar & vad man arbetar emot.
- Organisationens mål & strategi ska ge en fingervisning då individen ska ta beslut.
- "Rätt" mål & vision kan skapa legitimitet mot omvärlden.
- Mål kan användas som utvärderingskriterier
- Målhierarki



Delas in i 4 delar:

### 1) Syfte

- Organisationen definierar vad syftet med deras existens är.
- Sträcker sig ofta utanför det organisatoriska & berättar vilken samhälliga funktion organisationen ska bidra till att fylla.
- Vad gör organisationen unik?

## 2) Vision

- Företagets ideala situation i framtiden.
- T.ex "Marknadsledande inom...".
- Tanken är ofta att rita upp bilder, metaforer & symboler.
- För att visionen inte ska bli önsketänkande leder de ner till huvudmål som beskriver hur visionen ska förverkligas

## 3/4) Huvudmål & delmål

- Ska tydliggöra visionen
- T.ex
  - Huvudmålet:
    - Sälja produkter på den internationella marknaden
  - Delmål:
    - Internationell produkttestning
    - Marknadsföra produkten internationellt
    - Anpassa den till internationella normer.
- Nya mer specificerade delmål kan komma under varje delmål.

## • Reella & Symboliska mål

- Reella mål ska påverka de anställdas mål
- Symboliska mål används för att förmedla en bild av organisationen som man vill att omvärlden ska ha.  
Skapar legitimitet

## Strategi

- Beskriver hur man ska förverkliga målen.

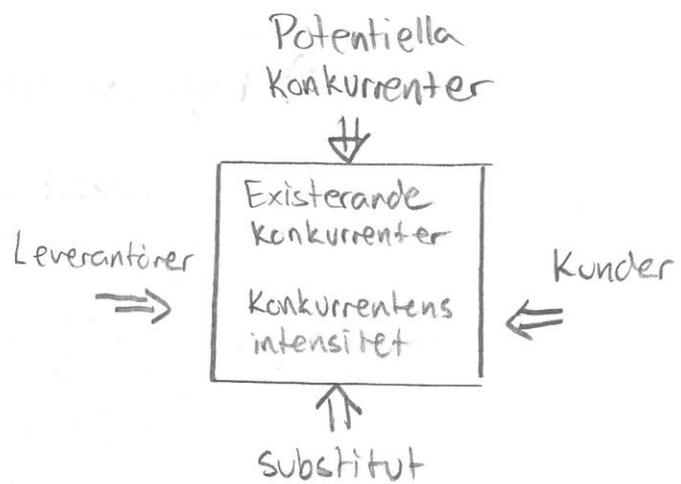
- Generisk strategi

- Hur man positionerar sig i förhållande till konkurrenter

- Resursbaserad strategi

- Interna förhållanden & hur de ger fördelar jämfört med konkurrenter.

# • Porter



- Grundtanken är att förstå vilken konkurrens-situation man är i, speciellt vilken intensitet denna konkurrens har.  
Detta kan göras genom att:
  - Analysera vilka befintliga/nya konkurrenter som finns
  - Se över vilka produkter som kan substituera befintliga produkter
  - Se hur mäktiga leverantörer man har
  - Se hur mäktiga kundgrupper man har.

- Det finns 3 sätt att positionera sig i förhållande till konkurrenterna:

## 1) Kostnadsledare

- Producenter & säljer till ett så lågt pris som möjligt, åtminstone lägre än konkurrenterna
- T.ex. IKEA & H&M

## 2) Differentiering

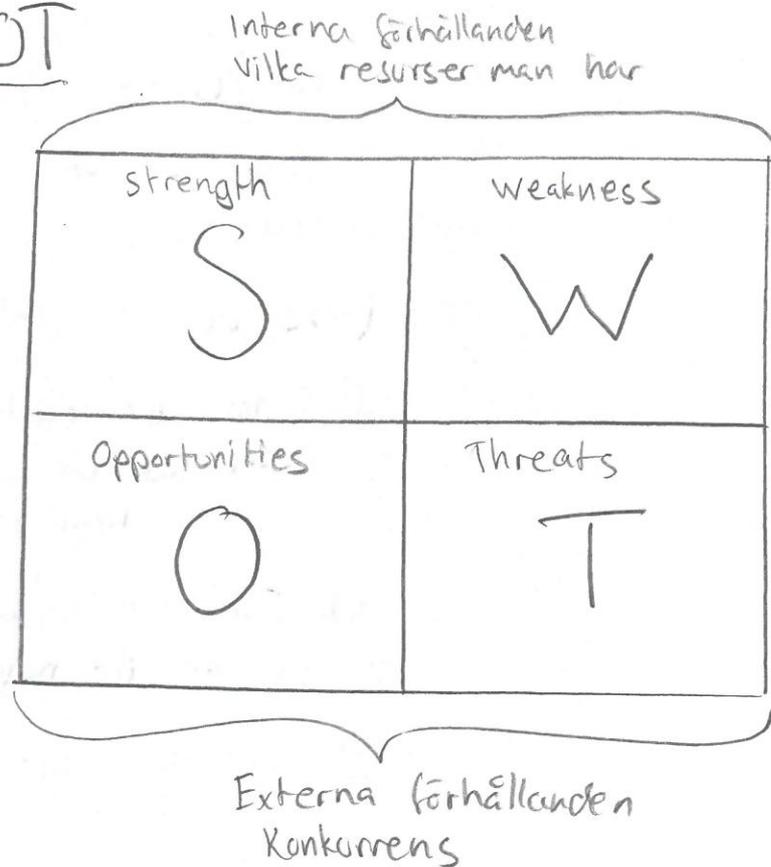
- Framstå som unik i branschen
- T.ex:
  - Varumärkesuppbyggnad
  - Särskilt god service
  - Speciell design
- Lyckas man med detta kan man också ta ett högre pris

## 3) Fokusering

- Att man koncentrerar sin verksamhet på en liten del av marknaden, ett sk. segment.
- T.ex.
  - Företagskunder
  - Privatpersoner

- Man kan kopiera ett bra belöningsystem eller en formell struktur, men att få den att fungera lika bra som företaget som har satt grunderna för det är svårt.

## • SWOT



- Inifrån och ut / Utifrån och in

1) "Inifrån och ut"-strategin så tittar man på vilka resurser man besitter & väjer marknad där efter

2) "Utifrån och in"-strategin innebär att man anpassar organisationen till externa förhållanden.

## • Blue ocean strategy

- Bygger på att hitta en helt ny marknad där man får ett tillfälligt monopol.
- T.ex när 3 plockade fram det mobila bredbandet först av alla.
- Man släpper tanken om att "slå" konkurrenterna.
- Här finns det 4 viktiga element:

1) Finns det något i branschstandarder som tas för givet, men som vi inte bryr oss om?

2) Finns det vissa standarder som är alltför höga & dyrbara?

3) Finns det några standarder som vi bör höja?

4) Vad kan vi erbjuda som ingen annan i branschen har erbjudit?

## • Barney

- Vissa menar på att det är lätt för konkurrenter att följa efter om man t.ex. prisdumprar.
- De påstår istället att nyckeln ligger i att utveckla specialresurser som ingen annan i branschen har.
- Dessa resurser kan vara av 3 slag:
  - 1) Fysiska resurser så som maskiner, byggnader, tillgång till råvaror & kapital
  - 2) Humanresurser såsom kunskap, kompetens, erfarenhet och intelligens hos de anställda.
  - 3) Organisatoriska resurser som formella element (struktur & system) & informella element (relationer mellan medlemmar).

• För att dessa ska ge en fördel måste de uppfylla följande 3 krav:

- 1) De måste vara viktiga, t.ex. gå att utnyttja på marknaden
- 2) Resursen måste vara knapp, dvs den ska vara svår för konkurrenter att få tag på.
- 3) Resursen ska vara svår att köpa, åter skapa, hämma eller finna ersättning för. Den sista lyfts fram som extra viktig!

• T.ex IKEA, De har inte bara en produkt utan hela kedjan är unik & svår att återskapa.

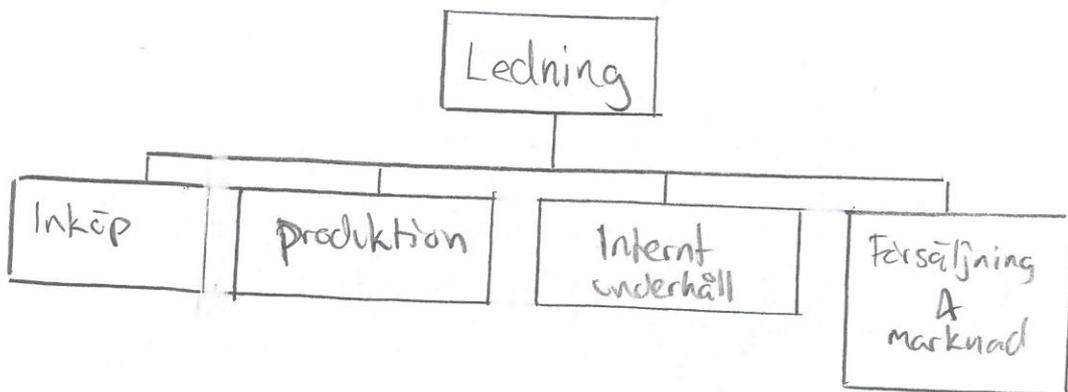
- Produkt, design, helhetsbild, transport, logistik etc.

# Kap 3, Organisationsstruktur

## Olika organisationsformer:

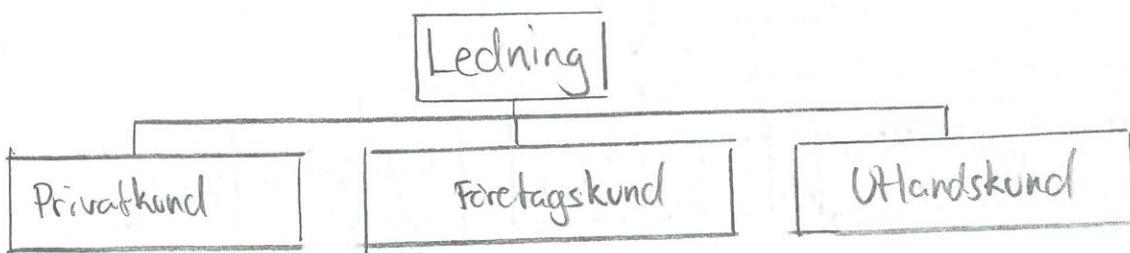
### 1) Funktionsorganisation

- Alla produktionsprocesser ska delas upp i olika funktioner.
- Man samlar all kunskap som krävs inom en viss process i en funktion.
- Fördelar:
  - 1) Maximal specialisering kring likartade uppgifter
  - 2) Undviker dubbelarbete
  - 3) Man kan utnyttja stordriftfördelar.
- Nackdelar:
  - 1) En specialistkultur kan utvecklas i varje funktion. "Avdelningsegoism".
  - 2) Samordningsproblem mellan avdelningarna



## 2) Marknadsbaserad / Divisionsorganisation

- Man samlar alla som ska vända sig till samma klientel i samma enhet/funktion.
- Alla uppgifter som hör till en produkt i samma enhet. T.ex Data-spel, TV-program, Musik
- Sammanföra geografiska områden
  - Afrika
  - Asien
  - Europa etc.
- Motsatsen till funktionsorienterad organisation.
- Fördelar:
  - 1) Större närhet & starkare fokus på marknaden
  - 2) Entvetygare produkt- eller kundtänkande
- Nackdelar:
  - 1) Utnyttjar ej stordriftsfördelar
  - 2) Risk för dubbelarbete
  - 3) Dåliga förutsättningar att utveckla spelkompetens kring likartade funktioner



### 3) Matrisorganisation

- En kombination mellan funktions- & marknadsstruktur
- Är en 2-dimensionell struktur
- Varje anställd har minst två likställda ledare
- Fördelar:

1) Möjlighet till specialisering inom både funktioner & produkter/marknader.

2) Flexibilitet att utnyttja resurser över olika produktlinjer/funktioner

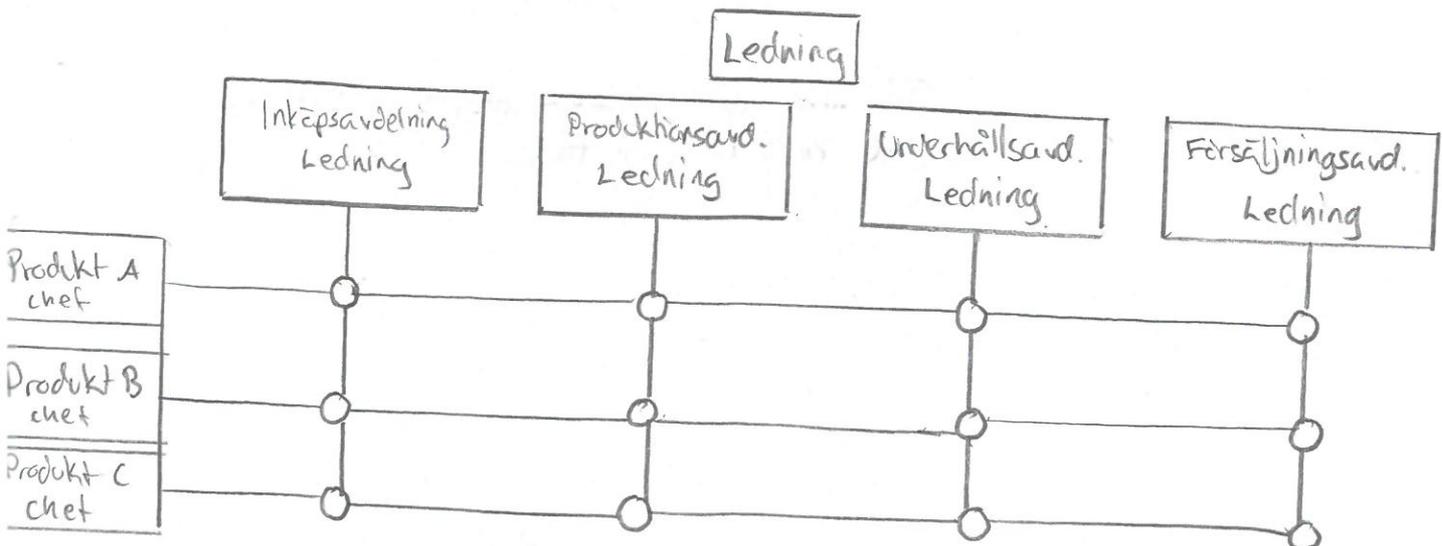
- Nackdelar:

1) Delad ledningsstruktur skapar lätt lojalitetsproblem, förvirring & frustration.

2) Ställer stora krav på viljan att samarbeta.

3) Uppstår lätt konflikter & kräver bra konflikthantering

- Mycket tyder på att matrisstrukturen är svår att få att fungera i praktiken.



#### 4) Linje - Stab organisation (stødfunktioner)

- "Linje" är själva organisationen där överordnade styr över underordnade.

- Stabens arbete är att:

1) • Bistå ledningen i att leda & styra.

- Mintzbergs teknostruktur är när staben utarbetar budget, kontrollerar bokföring, gör upp planer, rutiner & ger råd inom juridik, ekonomi etc.

- Staben har aldrig en hierarkisk makt utan står parallellt.

- Staben kan aldrig beordra en mellanchef att göra något.

2) • Mintzbergs stødstruktur är när staben hjälper till & bistår i organisationens operativa del, t.ex:

1) Personalfunktioner (lön, ersättning, semester)

2) Utbildningsfunktioner

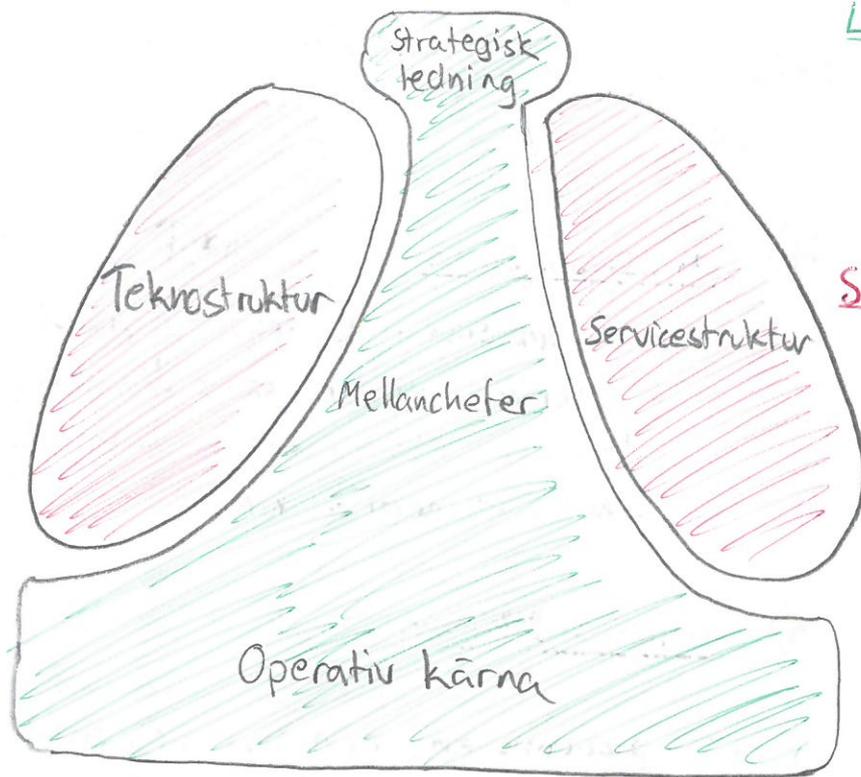
3) IT-stöd (systemstöd, backup etc)

4) Personalrestaurang.

- De har inte direkt något inflytande i de beslut som tas.

# Mintzbergs konfigurationer

- Mintzberg hävdar att organisationer består av 5 delar:



## Linjeorganisationen

- 1) Strategisk ledning
- 2) Mellanchefer
- 3) Operativa kärnan

## Stabfunktioner

- 4) Teknostruktur
- 5) Servicestruktur

### 1) Strategisk ledning

- Högsta administrativa ansvaret för organisationen
- Här återfinns:
  - VD
  - Departementschef etc.

### 2) Mellanchefer

- Övervakar & samordnar produktionen.
- Förmedla information från den operativa kärnan uppåt & vice versa.
- Här återfinns:
  - Avdelningschefer
  - Kontorschefer etc.

### 3) Operativ kärna

- Utför arbetet för att organisationen ska nå sina uppsatta mål.
- Här återfinns produktionsrelaterade aktiviteter:
  - Inköp
  - Försäljning
  - Produktion

### 4) Teknostrukturen

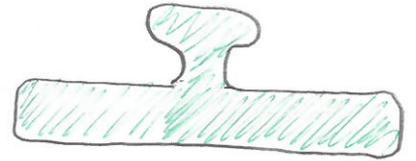
- Grupp som inte ingår i produktionen
- Utformer planer, sätter upp rutiner, bedriver olika typer av internutbildningar. Även ekonomisk kontroll

### 5) Servicestrukturen

- Grupp som inte är inblandad i produktionen, men som är nödvändig för att den ska fungera.
- Här återfinns:
  - Personalmatsal
  - Städning
  - Löneutbetalning
  - Telefonväxel etc.

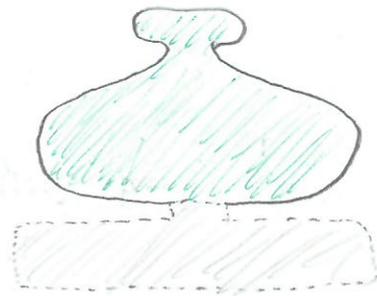
# Mintzbergs 5 organisationstyper

## 1) Entreprenörorganisationen



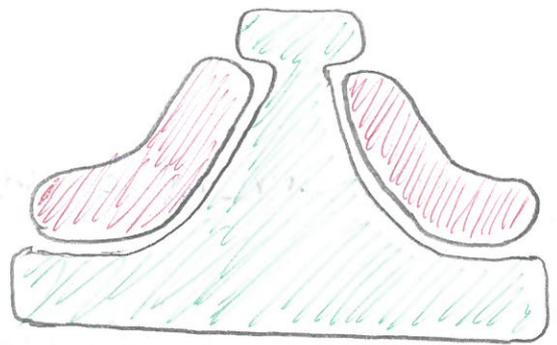
- Kännetecknas av enkel struktur och oftast endast två delar:
  - Strategisk ledning
  - Operativ kärna
  - Inga stabenheter
- Ofta små familjeföretag.
- En stark grundläggare vill ha stark styrning & ledningen tar alla beslut.
- Kännetecknas av låg specialisering på individnivå & samma person får utföra flera saker, t.ex. inköp, produktion & bokföring.
- Ofta nystertade bolag
- Fördelar:
  - 1) Hög flexibilitet
  - 2) Låga administrativa kostnader
- Nackdelar:
  - 1) Oklara ansvarsområden
  - 2) Uppkommer lätt "öreda"
- Hierarkiskt styre

## 2) Innovativa organisationen



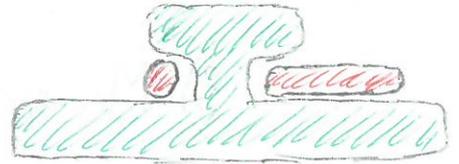
- Den innovativa organisationen har ingen klar struktur.
- Regler & procedurer är sällan nedskrivna.
- De anställda fick hitta sin egen plats i företaget.
- Decentraliserad beslutsmyndighet.
- De anställda tar mer initiativ, kan följa upp idéer & arbeta kreativt.
- Exempel på innovativa org:
  - Forskningsinstitut
  - Utvecklingsavdelningar för nya produkter
- Framstår ofta som en matrisorganisation
- Fördelar:
  - 1) Flexibilitet
  - 2) God samordning
  - 3) Tillvaratagande av kompetens
- Nackdelar:
  - 1) Oklara auktoritetsförhållande kan skapa frustration & osäkerhet
  - 2) Svårt att få upp rutinmässiga uppgifter att fungera.

### 3) Maskinbyråkrati



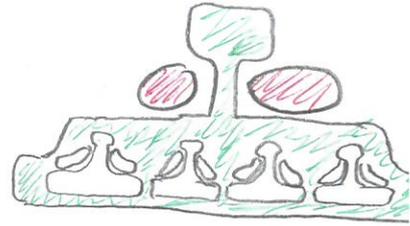
- Kännetecknas av centraliserad beslutsmakt & hög grad av formalisering.
- Stor del styrs med skriftliga regler & procedurer.
- Har ofta en stor Teknostruktur.
- Ofta funktionellt specialiserade
- Ofta en marknadsstruktur.
- Vanligt vid massproduktion.
- Fördelar:
  - 1) Klara ansvarsförhållande
  - 2) Stabilitet
  - 3) Förutsägbarhet
  - 4) Standardisering som främjar effektivitet
- Nackdelar:
  - 1) Svårt att förändra
  - 2) Följa regler kan bli ett mål i sig
  - 3) De anställdas kompetens används i ringa grad
  - 4) Liten motiverande effekt på de anställda.
- Massiv kritik har på senare tid riktats mot maskinbyråkratin

## 4) Den professionella byråkratin



- Den operativa kärnan här förses med stor beslutsmyndighet & handlingsfrihet
- Kännetecken av professionalisering av de anställda.
- Decentraliserad byråkrati; ingen annan än de professionella kan bedöma hur arbetet ska utföras bra
- Framstår som horisontellt komplex
- Exempel på professionella byråkratier:
  - Sjukhus (specialisering på olika sjukdomar etc)
  - Utbildningsinstitut (Ekonomi, matte etc)
- Fördelar:
  - 1) Utför ett fackmässigt bra arbete
  - 2) Delegering leder till snabbare problemlösning & handläggning
- Nackdelar:
  - 1) Uppstår lätt rivalitet mellan olika yrkesgrupper
  - 2) Samarbetes- & styrproblem
  - 3) Svårt med ekonomisk styrning.  
En läkare frågar sällan:  
"Har vi pengar att rädda detta liv?"  
Problem att kontrollera kostnader

## 5) Den divisionaliserade organisationen



- Olika avdelningar kallas divisioner.
- De olika avdelningarna är i allt väsentligt oberoende av varandra.
- Kallas ofta "Koncernstruktur".
- Ofta ett huvudbolag som bedriver flera verksamheter.
- Divisionerna drivs ofta som egna företag med en egen ledning osv.
- Strukturen är ofta komplex
- Exempel på detta:
  - Stora produktionsbolag med mängder av produkter.
  - Statoil
  - Schibsted
- Fördelar:
  - 1) Synliggör de olika delarnas bidrag till lönsamheten.
  - 2) Delegering av beslutsmyndighet ger möjligheten till bättre marknadsanpassning.
- Nackdelar:
  - 1) Man blir för fokuserad på sina egna mål inom divisionen att man glömmer företaget övergripande mål.
  - 2) Divisionerna försvarar en helhettig styrning
  - 3) Varje division kan även falla in i olika av de tidigare nämnda konfigurationerna.