# Sammanfattning Dugga 1
# TEAE10

Av Jimmy Wallentin

# TEAE10: DUGGA 1
# SAMMANFATTNING AV SAMMANFATTNINGAR

## ARTIKEL 1: HOSKISSON, HITT, WAN, YIU. *THEORY AND RESEARCH IN STRATEGIC MANAGEMENT: SWINGS OF A PENDULUM*

Författarna menar att strategiforskningen gått från internt → externt → internt fokus. Artikeln handlar om den historiska strategiforskningsutvecklingen från 1960-talet fram till 1999 när artikeln skrevs.

### HISTORISK ÖVERBLICK (ÅRTALEN STÄMMER INTE RIKTIGT)

1. **1960-talet:** dominerades av BP; företag bör fokusera på sina interna konkurrensfördelar för att nå framgång.
2. **1970-talet:** fokus på industriell organisationsekonomi (IO); mer fokus på externa faktorer såsom industristruktur och konkurrenspositionering inom en viss undustri.
3. **1980-talet:** fokus på Transaktionskostnadsanalys (TCS) skapad av en kombination av fokuseringen på IO och relationerna mellan företag; företaget undersöks med hänsyn till dess avtal eller utbyte med andra företag. Även Agency Theory skapas denna period.
4. **1990-talet:** RBV introduceras och det interna hamnar återigen i fokus.

### TIDIG UTVECKLING (1960-TALET ISH)

- Fokus på interna processer inom beslutsfattande, information och hierarkiska strukturer. Handlade mycket om ledarens roll i förhållande till ett företag strategi.
- Förändringar i strategier är främst svar på möjligheter och behov som uppstår i den externa miljön, och organisationsstrukturen behöver alltså anpassas till detta ➔ Organisationsstrukturen bör utformas EFTER att en strategi är färdigställd! Strategin i sin tur består av två delar:
    1. Formulering
    2. Implementering
- **Viktiga koncept som utvecklades**: Strategi påverkar prestation, det är viktigt att ta hänsyn till både externa möjligheter och interna förmågor samt att ledaren bör ha en aktiv roll i strategiarbetet.
- Kritiserades då den mesta forskningen baserades på casestudier.

### SVÄNGNING MOT INDUSTRIELL ORGANISATIONSEKONOMI (IO)

Inledande delen av perioden

- Större fokus på statistiska analyser för att validera eller förkasta hypoteser ➔ mer vetenskapligt.
- De primära faktorerna som påverkar ett företags strategi ansågs vara marknadsstrukturen; hela industrier eller konkurrerande grupper av företag borde undersökas framför enskilda bolag.
- Ett företags prestationer avgörs främst av miljön eller den industri i vilken det verkar.

Nästföljande del av perioden

- Senare i perioden började forskningen återigen röra sig mot ett internt fokus genom att introducera tre viktiga koncept inom strategiforskningen:
    1. **Struktur-bedrifts-prestationsramverk:** *Porters Five Forces*; ville förstå industristrukturen. Utvecklade även *Porters Generiska Strategier*.
    2. **Strategiska grupper:** en grupp företag som följer samma eller liknande strategier. Är nära sammankopplat med begreppet trögrörlighet, då ett företag har svårt att förändras i och med det kluster de är en del av.
        a. **Mobila barriärer (”Mobility Barriers”):** då ett företag inom en strategisk grupp skapar inträdesbarriärer genom t.ex. skalfördelar eller produktdifferentiering.
    3. **Konkurrensdynamik:** syftar till att ett företag strategier är dynamiska; dvs. att ett företags agerande kan påverka ageranden hos andra företag. Detta i sin tur leder till en miljö oavbruten

snabb förändring, även kallad hyperkonkurrens. Innebär generellt en ökad medvetenhet om konkurrenskraftiga omgivningar.

## En pendling mot firman: Organisatorisk Ekonomi

Organisatorisk ekonomi syftar till att reda ut logiken bakom den inre strukturen och funktionen i ett företag och hur detta påverkar dess strategi och prestation. Det utvecklades två grenar till detta som kom att påverka forskningen mest; *Transaktionskostnadsekonomi (TCE)* samt *Agency Theory*. Dessa kan betraktas som en mix av interna och externa faktorer.

### 1. Transaktionskostnadsekonomi (TCE)

Ett företags ska sträva efter att minimera sina transaktionskostnader. Teorin menar att mänskliga faktorer såsom beteende och egenskaper påverkar ett företags resultat genom begränsad rationalitet, opportunism och osäkerhet.

### 2. Agency Theory

- Bygger på antagandet att människor har begränsad rationalitet, är egennyttiga och opportunistiska och att ledare som en följd av detta vill maximera sin egen nytta. Effekterna av detta kan appliceras både på innovation, företagsstyrning samt diversifiering. Det påverkas även starkt av ledarens riskprofil.
- Undersöker anledningar till och konsekvenser av konflikter mellan aktieägare och ledare, samt effektiviteten av olika styrningsmekanismer som är designade att minska konflikterna. Interna mekanismer kan t.ex. vara sammansättningen av styrelsen, ägarstrukturen, kompensation till ledningen etc. vilka kan användas för att rikta intresset hos ledare och aktieägare i samma riktning.
- **Svårigheter**: forskningen är spekulaiv; ledare erkänner inte teorin; svårt att isolera styrningsmekanismer i ett företag.

## Back to Basics: Resursbaserat Perspektiv (RBV)

Definierar resurser som materiella och immateriella och försöker förklara hur dessa kan ge ett företag konkurrensfördelar. Tar upp begrepp som First-Mover-Advantage som en attraktiv resurs. Tar även upp fyra kriterier som en resurs ska uppfylla för att anses konkurrenskraftig (**VRIN**):

1. **Värdefull** (hur företagets kombination av resurser passar med den externa omgivningen så att det kan utnyttja möjligheter och neutralisera hot)
2. **Sällsynt** (fysisk/uppfattad)
3. **Ej imiterbar** (konkurrenter kan inte efterlikna resursen)
4. **Substituerbarhet** (det finns inte något substitut för resursen)

Utöver dessa kriterier diskuteras resurser som heterogena samt homogena, där ett företag startar med det sistnämnda och sen (förhoppningsvis) utvecklar det förstnämnda.

### Strategiskt Ledarskap och Strategisk Beslutsteori

En potentiell VRIN-resurs är ett företags ledare. Strategisk ledarskap-teorin fokuserar på **individer** (t.ex. VD:n), **grupper** (t.ex. ledningsgruppen) och **styrande organ** (t.ex. styrelsen). Prestationen hos ett företag menar de beror på storleken av ledningsgruppen, dess komposition och varaktighet samt hur de tidigare presterat samt situationsfaktorer såsom företagets strategier och strukturer.

### Kunskapsbaserad (KBV) vy av företaget

Kunskap delades in i två kategorier; explicit kunskap samt implicit kunskap. Explicit kunskap går att förmedla, medan implicit kunskap är sammanlänkad med den individ som besitter den och därmed svårare att förmedla. Författarna menar att ett företags kunskap skapar konkurrensfördelar. De tar även upp ett nytt begrepp för innovation och lärande; absorbativt lärande, som syftar till att företag kan se värdet av ny extern information, ta till sig den samt applicera den. Men denna process är beroende av kunskap som redan finns.

Författarna menar att RBV och KBV för integreras eftersom kärnkompetenser endast behåller sitt värde om de utvecklas kontinuerligt!

# ARTIKEL 2: MINTZBERG. *REFLECTING ON THE STRATEGY PROCESS*

I artikeln utvärderas tio stycken skolor för strategiformering. *"The schools of thought can be divided into two broad groups, one prescriptive, laying out arguments for how strategy should be formed, the other descriptive explaining ways in which strategies are formed."* Författarna kritiserar hur strategiforskningen har utvecklats över tid och menar att man ofta försummat helhetsperspektivet. Detta liknas vid en elefant där man bara ser till vissa delar av elefanten och inte hela.

*"The greatest failings of strategic management have occurred when managers took one point of view too seriously."*

## DE TIO SKOLORNA

### 1. DESIGN SCHOOL: A PROCESS OF CONCEPTION (PRESCRIPTIVE)

- Strategiformuleringen bör ske genom att anpassa interna styrkor och svagheter till externa hot och möjligheter
- Menar att högsta ledningen formulerar tydliga, enkla och unika strategier i en avsiktlig process så att alla kan implementera dem

### 2. PLANNING SCHOOL: A FORMAL PROCESS (PRESCRIPTIVE)

- Håller till viss del med förespråkarna för design school, men menar även att strategier bör formuleras på ett strukturerat och formellt sätt av professionella strategiplanerare
- *Staff planners* ersätter *senior managers* som de viktigaste nyckelpersonerna i strategiprocessen

### 3. POSITIONING SCHOOL: AN ANALYTICAL PROCESS (PRESCRIPTIVE)

- Mycket av Porters tankar
- Menar att strategi handlar om generiska positioner som företag väljer baserat på formella analyser av den industri som företaget verkar i (t.ex. Porters five forces, BCG-matrisen)

### 4. ENTREPRENEURIAL SCHOOL: A VISIONARY PROCESS (PRESCRIPTIVE + DESCRIPTIVE)

- På samma sätt som design school så centreras strategiprocessen runt *the chief executive*
- Strategier ska formas genom visioner och intuitioner hos företagets ledare, som bör vara kreativ och är även ansvarig för att formulera en vision och se till att strategierna implementeras

### 5. COGNITIVE SCHOOL: A MENTAL PROCESS (DESCRIPTIVE)

- Förståelse för mer kognitiva inslag i strategiformuleringsprocessen; hur tänker de som formulerar strategierna och varför?
- På en akademisk nivå fanns ett stort intresse för varifrån strategierna härstammar från. Om strategier utvecklas i huvudet på människor i form av ramverk, modeller och koncept: vad kan man då dra för slutsatser från detta?
- Saker som sker över tid, en process

### 6. LEARNING SCHOOL: AN EMERGENT PROCESS (DESCRIPTIVE)

- Menar att strategier formas genom att företaget interagerar och agerar på extern påverkan och tidigare händelser
- Strategiformulering ("Formering") och implementering blandas

### 7. POWER SCHOOL: A PROCESS OF NEGOTIATION (DESCRIPTIVE)

- Menar att strategier påverkas av maktförhållanden
- Finns två olika inriktningar inom denna skola
    1. **Micro** – ser strategiutvecklingen inom organisationen som politisk
    2. **Macro** – ser organisationen som en enhet som använder sin makt över andra och över sina allianspartners, joint ventures och andra nätverk för att förhandla "kollektiva" strategier i linje med företagets egna intressen

### 8. CULTURAL SCHOOL: A SOCIAL PROCESS (DESCRIPTIVE)

- Absoluta motsatsen till *power school*

- Fokuserar på gemensamma intressen och integration
- Ser strategiformation som en social process som rotas i företagskulturen

### 9. Environmental School: A Reactive Process (Descriptive)

- Tar hänsyn till vilken omgivning företag vistas i och hur företag förväntas reagera vid förändringar i omgivningen

### 10. Configuration School: A Process of Transformation (Descriptive)

- Menar att företag kan vara i olika steg och transformeras till dem på olika vis, och att hur strategin bör formuleras påverkas av företagets storlek (t.ex. stort företag => planning school, mindre företag => entrepreneurial school)
- Ser företag som konstruktioner av olika delar, vilka innehåller bitar från många av de andra skolorna

## SEGMENTERING AV SKOLORNA

Författarna segmenterar skolorna i två olika segment:

### 1. Prescriptive

- Inkluderar design, planning, positioning och (möjligtvis delvis) entrepreneurial
- Tydliga och sammanhängande
- förespråkar ”managed growth” → klar och konsistent. Diskussioner och överföring av idéer går snabbare men det kan det kan leda till låg kreativitet för idéer och tillämpningsområden

### 2. Descriptive

- Särskilt cultural, learning, cognitive, power och environmental beksrivs som descriptive
- föredrar ”natural growth” → fyllig och rik. Tillåter mer experimenterande och innovation, men detta kan även leda till förvirring

## DRIVKRAFTER FÖR EVOLUTIONEN AV *STRATEGIC MANAGEMENT*

Författarna har identifierat fyra olika drivkrafter för evolutionen av *strategic mangement:*

1. **Samarbetsvilliga kontakter med andra organisationer**
2. **Konkurrens och konfrontation**
3. **Omarbetning av gamla strategier**
4. **Ren kreativitet där chefer utforskar nya sätt att göra saker på**

## SLUTSATS

Även om författarna anser att det går att forska vidare på varje skola så anser de att det är viktigare att ta hänsyn till mer än en skola åt gången. Vi måste förstå hur strategiformuleringen, som involverar alla skolor och mer, verkligen fungerar. Vi måste uppmärksamma helheten för strategiformuleringen mer!

# ARTIKEL 3: KINDSTRÖM, OTTOSSON. *EXPLORING PROACTIVE NICHE MARKETS IN THE STEEL INDUSTRY*

## INLEDNING

Situationen för masstillverkande industriföretag har förändrats och lokala aktörer har svårt att uppnå lönsamhet på en marknad som mer och mer är konkurrensutsatt på grund av lågkostnadsalternativ. Detta har skapat en situation där fler bolag väljer att nischa sig och därmed erbjuda någon form av differentierad produkt gentemot sina konkurrenter. Denna sortens strategi anses av många vara en defensiv strategi, men artikeln vill påvisa att så inte är fallet, och att en nisch-strategi utförd på rätt sätt kan vara en offensiv strategi gentemot konkurrenter.

I artikelns fallstudie studeras tre globala svenska stålföretag som kommer från en situation där tillverkning skedde likartat och utan behov att nischa sig. Artikeln illustrerar hur fem karakteristiska aktiviteter kan ge företagen möjligheter att uppnå god långsiktig lönsamhet, med målet att utveckla en ökad förståelse för framgångsrika proaktiva nischmarknadsstrategier.

## FALLSTUDIEFÖRETAGEN HAR NÅTT KONKURRENSKRAFTIGA NISCHE-STRATEGIER GENOM ATT FOKUSERA PÅ FEM AKTIVITETER:

Författarna menar att det finns två drivkrafter som företagen bygger sina strategier ifrån; kundernas samt kundernas kunders applikationsområden för deras levererade produkter samt vilken typ av produkt som företagen tillhandahåller sina kunder. Utifrån detta har de tagit fram fem nyckelaktiviteter, där de två första har extern fokus medan resterande har internt:

1. **Fokus på kundernas kunder**
2. **Uppnå önskad leverantörsstatus** (dvs. att kunderna föredrar en framför konkurrenterna)
3. **Integrera med kunder på flera nivåer:**
   - **Omorganisation av säljavdelningen** → mer fokus på vad kunden värdesätter och har för problem
   - **Produktionsorganisationen** - Måste anpassas och drivas utifrån feedback/input/kunskap från kunder.
   - **R&D avdelning** - Framstående, väl utvecklade och hög kompetens → ger produkter av hög kvalitet till kunder.
4. **Utveckla serviceutbudet**
5. **Säkra framtida tillväxt genom ”närliggande” affärsmöjligheter** (arbeta proaktivt med att försöka hitta nya närliggande affärsmöjligheter som kan möjliggöra ytterligare nische-fokus)

**En ledning som söker eftersträva en proaktiv nischstrategi rekommenderas inleda initiativet genom två steg:**

- Fastställ startpunkter för företaget, dess marknadsföringskanaler och industrin man verkar inom
- Fokusera på nuvarande och framtida kundrelationer

# ARTIKEL 4: EISENHART, MARTIN. *DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?*

## INLEDNING

- I artikeln diskuterar författarna dynamiska förmågor med utgångspunkt från resource-based view (RBV). I RBV betraktas företag som samlingar av fysiska, mänskliga, och organisatoriska resurser som är unika för varje företag och kan vara svåra att anskaffa. Resurser ska sedan kunna ge upphov till hållbara konkurrensfördelar om de är VRIN (*valuable*, *rare*, *in-imitable*, *non-substitutable).*
- Dynamiska förmågor introduceras som en anpassning av RBV till att bättre kunna tolka föränderliga och oförutsägbara marknader. Författarna menar att detta är en nödvändighet för att över huvud taget kunna använda begreppen från RBV vid tolkning av marknader som präglas av mycket förändring.

## FÖRFATTARNA DEFINIERAR DYNAMISKA FÖRMÅGOR SOM:

*"The firm's* ***processes*** *that use resources - specifically the processes to* ***integrate****,* ***reconfigure****,* ***gain*** *and* ***release*** *resources - to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the* ***organizational*** *and* ***strategic*** *routines by which firms* ***achieve new resource configurations*** *as markets emerge, collide, split, evolve, and die."*

- Författarna ser dynamiska förmågor som bestående av *identifierbara* och *specifika* rutiner, i termer av hur de påverkar företagets resurskonfiguration. Dessa specifika rutiner som utgör dynamiska förmågor har det forskats mycket om utanför RBV, vilket författarna vilket författarna menar gör dynamiska förmågor mycket mer praktiskt applicerbart än vad kritiker påstår.
- Värdet hos dynamiska förmågor ligger inte i förmågorna själva, utan uppstår ur de tillgängliga resurserna när de konfigureras på ett sätt som passar marknaden och därigenom skapar konkurrenskraft. Dynamiska förmågor är således nödvändiga för att förändra resurserna, men inte tillräckliga för att ensamma skapa konkurrenskraft.

## EXEMPEL PÅ TYPER AV DYNAMISKA FÖRMÅGOR

- *Integrerande DF:* att utnyttja resurser från flera olika funktioner i organisationen genom att använda sig av tvärfunktionella team vid produktutveckling.
- *Omkonfigurerande DF:* ett företag som rutinmässigt skapar nya produkter genom att samla in information från tidigare projekt och från många kunder.
- *Anskaffa resurser genom DF:* rutiner för att på ett effektivt dra nytta av nya resurser som tillkommer vid företagsförvärv.
- *Avyttra* resurser som DF: nedläggning av affärsenheter som inte längre tillför konkurrenskraft.

## FÖRFATTARNA GÖR DISTINKTION MELLAN MÅTTLIGT DYNAMISKA MARKNADER OCH SNABBT FÖRÄNDERLIGA MARKNADER

- **MÅTTLIGT DYNAMISKA MARKNADER:**
  - Förändringar sker ofta, men det är möjligt att grovt uppskatta hur marknaden kommer att utvecklas, marknadens gränser är tydliga och aktörerna på marknaden (kunder, konkurrenter etc.) är väl kända.
  - **DF**: rutiner som finns inbäddade i kunskap som successivt utvecklats över tid. Dessa rutiner involverar analys med befintlig kunskap och tumregler. ”*learning before doing*”
- **MARKNADER SOM ÄR SNABBFÖRÄNDERLIGA**:
  - Förändras icke-linjärt och mindre förutsägbart.
  - **DF:** ny kunskap som skapas för specifika situationer. ”*learning by doing*”

***Paced experience*** är erfarenheter som anländer i lagom takt; företag lär sig mest av små misstag (stora gör dem defensiva, inga misstag gör att framgången inte uppmärksammas på ett sätt som gynnar lärande)

# ARTIKEL 5: WINTER. *UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES*

- En rutin är ett beteende som är upplärt, visar ett visst mönster, är repetitivt och huvudsakligen bygger på implicit (*"tacit"*) kunskap.
    - En förmåga hos en organisation är en rutin som innebär att vissa beslut tas.
- Skillnaden mellan en vanlig förmåga och en dynamisk förmåga är att dynamiska förmågor alltid innefattar någon typ av förändring.

## THE ZERO-LEVEL ACTIVITIES

Zero-level-förmågor syftar till förmågor ett företag MÅSTE utföra för att ens överleva, dvs. "standardförmågor" (kan däremot skilja mellan olika företag; t.ex. R&D). Förmågor som t.ex. ändrar produkten, produktionsprocessen, skalan eller kunder är av högre nivåer. Innefattar *förändring* och består av *rutiner*.

## AD HOC PROBLEM SOLVING

- Ett företag kan förändras utan en dynamisk förmåga; om förändringar i omgivningen som inte gått att förutspå t.ex. tvingar ett företag att anpassa sig och hantera problem de inte är beredda på måste de använda sig av "Ad-Hoc-problemlösning", vilket kan liknas vid att "släcka bränder".
    - Är inte en rutin, dvs. inte repetitivt eller upprepande.
- Ad hoc-problemlösning består inte av rutiner och upprepas inte. Uppstår ofta till följd av nya utmaningar och förändringar i miljön.
- Det kan i många fall vara svårt att skilja på Ad Hoc och DF.

## ETT FÖRETAG MÅSTE HA EN BALANS MELLAN VAD EN DF KOSTAR OCH TILL VILKEN UTSTRÄCKNING DEN FAKTISKT ANVÄNDS

- DF innefattar ofta långsiktig uppbindning av resurser. Utöver detta innebär de ofta stora kostnader, som är starkt sammanlänkade med till vilken utsträckning den DF genomsyrar verksamheten. Företaget bör med denna motivering alltså se till att utnyttja sin DF.
- Men; att aggressivt leta efter tillfällen att utnyttja sin DF kan generera extra kostnader, och företaget bör därför se till att värdet av att utnyttja en DF är högre än kostnaden för att använda den.
    - Kostnaden för en Ad Hoc-lösning är noll om den inte används! Att använda sig av en Ad hoc-lösning kräver ofta inte lika mycket resurser från företaget, då DF ofta kräver specialiserad personal.

# ARTIKEL 6: KINDSTRÖM, KOWALKOWSKI. *ENABLING SERVICE INNOVATION: A DYNAMIC CAPABILITIES APPROACH*

Artikeln diskuterar hur ett företag genom dynamiska förmågor, som kan uppnås genom att identifiera s.k. mikrofundament, kan öka sin tjänsteinnovation.

## DET FINNS TRE TYPER AV DYNAMISKA FÖRMÅGOR

### 1. SENSING (*IGENKÄNNANDE*) AV MÖJLIGHETER OCH HOT

Företag borde implementera igenkänningsaktiviteter inom följande fyra mikrofundament:

1. **Customer-Linked Service Sensing:** syftar till att skapa djup kunskap om kunden genom att anpassa den interna organisationens roller, system och processer så att kundbehov kan upptäckas.
2. **Service-system Sensing:** en förståelse för hela tjänstesystemet ska byggas upp, inkluderar kontakter med partners och leverantörer.
3. **Internal Service Sensing:** t.ex. integration av produkter och tjänster samt att upptäcka decentraliserade initiativ i organisationen.
4. **Technology Exploration:** scanning och utforskning utanför servicesystemet; syftar mestadels till mer radikala tekniska förändringar.

### 2. SEIZING (*FÅNGANDE*) AV MÖJLIGHETER

Efter att möjligheterna upptäckts är det viktigt att dessa tas tillvara, vilket de görs genom fyra steg:

1. **Service Interactions:** integrera och utveckla processer, roller och färdigheter tillsammans med kunder och partners så att värdepropositioner kan levereras.
2. **Managing the Service Delivery Process:** omstrukturera interna och externa resurser snabbt inför en leverans av nya eller förbättrade tjänster (besvarar t.ex. frågan om en aktivitet bör outsourcas)
3. **Structuring the Service Development Process:** hur en tjänst utvecklas och hur flexible den är under denna utveckling.
4. **Adopting New Revenue Streams:** hur kundvärde kan lokaliseras, uppnås och omsättas till intäktsströmmar för företaget.

### 3. RECONFIGURING (*OMFORMNING*) AV RESURSER.

Reconfiguring, omvandlingar i resursbasen, krävs för att skapa långsiktig tjänsteinnovation genom att organisationens interna processer och kompetenser kan anpassas till förändringar på marknaden. Tre mikrofundament som är viktiga:

1. **Orchestrating the Service System:** hantera och omvandla tjänstesystemet; handlar mycket om att hantera externa aktörer centrala för tjänstens prestanda, samt att bygga ut resursbasen till nya marknader och tjänster.
2. **Balancing Product-and Service-innovation Related Assets:** att upprätthålla en balanserad relation mellan tjänste- och produktorganisationen.
3. **Creating a service-oriented Mental Model:** att se till att en intern tjänstelogik skapas där tjänsteutveckling uppmuntras.

## DYNAMISKA FÖRMÅGOR KAN UTVÄRDERAS UR EVOLUTIONÄR OCH TEKNISK ANPASSNING

- **Evolutionär anpassning:** hur DF gör att ett företag att anpassa sig till förändringar i miljön
- **Teknisk anpassning:** hur DF möjliggör för ett företag att utföra förutbestämda aktiviteter

# ARTIKEL 7: MASON, SPRING. *THE SITES AND PRACTICES OF BUSINESS MODELS*

## INLEDNING

Artikeln är en teoretisk studie som syftar till att sammanlänka teorier om affärsmodeller och konceptualisera vad en affärsmodell faktiskt är. Författarna lyfter fram att det chefer gör med affärsmodellerna är en central del i ett företags förändringsprocesser (management innovation practices). De anser att värdet i affärsmodeller ligger i att de tydliggör vilka aktiviteter ett företag ska ägna sig åt samt visar kopplingen mellan aktiviteterna.

## AFFÄRSMODELLEN I OMVÄRLDEN

En begränsning i tidigare litteratur är att de enbart sett på affärsmodeller i en momentan bild och inte tar hänsyn till de kontinuerliga förändringar i nätverket och omvärlden kan påverka företaget, likväl som företaget kan påverka nätverket och omvärlden.

## FÖRFATTARNA LYFTER TVÅ VIKTIGA ASPEKTER GÄLLANDE AFFÄRSMODELLER:

1. Både interna och externa aktörer har inflytande på hur ett företags styrmetoder växer fram (emergent management practices).
2. Managementinnovation (management innovation) är inte nödvändigtvis en linjär sekventiell process. Eftersom företaget är en del i en kontinuerligt föränderlig omvärld säger författarna att det är högst otroligt att en linjär sekventiell process ens kan existera.

De säger att en affärsmodell inte kan designas och sen implementeras utan modellen ska ses som ett se ett förkroppsligande av ett företags strategi. Eftersom strategin ständigt förändras kontinuerligt och inkrementellt så kommer det även innebära att affärsmodellen gör det.

## TRE HUVUDPELARE I EN AFFÄRSMODELL

1. **Teknologi** – Den/de teknologi/er som bygger upp ett företags tjänste- eller produkterbjudande.
    a. Processer
    b. Kärnteknologier
    c. Infrastrukturella teknologier
2. **Marknadserbjudande** – Vad som erbjuds till kund och hur det erbjuds. Värde skapas genom kombinationer av:
    a. Artefakter (artefacts); produkten eller tjänsten som erbjuds
    b. Tillgång till leverantörers förmågor och kapaciteter
    c. Aktiviteter utförda av leverantörer på kunden och/eller dess tillhörigheter
3. **Nätverksarkitektur** – Nätverket av kunder och leverantörer som möjliggör erbjudandet. Påverkas genom fyra dimensioner:
    a. Förmågor (Capabilities); de senaste årens fokus på nätverk framför vertikal integration gör att denna förmåga är extra viktig
    b. Transaktioner
    c. Existensen och utvecklingen av marknader och standarder; hur lätt det är att få tillgång till en marknad och hur nätverket på marknaden utvecklas

## EN AFFÄRSMODELL KAN UTFÖRAS PÅ TRE NIVÅER

1. **Den strategiska nivån** – vad företaget ska arbeta med rent strategiskt
2. **Den operationella nivån** – hur de olika aktörerna kan gå tillväga för att organisationens mål ska uppnås
3. **Den individuella transaktions-/ekonomiska utbytesnivån** – hur affärsmodellen påverkar enskilda individers handlingar

# ARTIKEL 8: CASADEUS-MASANELL, RICART. *FROM STRATEGY TO BUSINESS MODELS AND ONTO TACTICS*

## INLEDNING

Artikelns syfte är att belysa vad begreppen affärsmodell, strategi och taktiska beslut innefattar samt hur de hänger ihop och påverkar varandra samt företagets prestation. De definierar begreppen som:

### 1. AFFÄRSMODELL (BUSINESS MODEL):

- Företagets affärslogik, hur företaget verkar och hur det skapar värde for dess intressenter.
- Består av två element:
  - **Valen som ledningen/ledare gör gällande hur företaget ska verka** (vertikal integration, prissättning, marknadsföring etc.). Det finns tre typer av val:
    - **Policys** (generella för företaget)
    - **Tillgångar** (t.ex. inköp av produktionsanläggningar**)**
    - **Ledningsstruktur** (vem som tar beslut gällande policys och tillgångar)
  - **Konsekvenserna av dessa val** (anställdas vilja att samarbeta, försäljningsvolym, förhandlingsstyrka etc.)
- Det finns två sätt för att förenkla presentationen av en affärsmodell:
  - **Aggregation:** man zoomar ut och betraktar BM från håll, slår ihop delar.
  - **Dekomposition:** delar som inte påverkar varandra bryts isär och analyseras individuellt.

### 2. STRATEGI (STRATEGY):

- Valet av affärsmodell som företaget använder for att konkurrera på marknaden med.

### 3. TAKTIK (TACTICS):

- De återstående valen som valet av affärsmodell har medfört.

# ARTIKEL 9: MINTZBERG, WATERS. *OF STRATEGIES, DELIBERATE OR EMERGENT*

## INLEDNING

Mintzberg och Waters undersöker i den här artikeln hur strategier utformas på ett spektrum mellan två ytterligheter, *avsiktlig* och *framväxande*. De har utgått ifrån vad ledningen planerat och haft för avsikt att göra och vad organisationen faktiskt gjort, de kallar de två olika fenomenen *intended* och *realized*. Genom att jämföra avsiktlig med realiserad strategi har de kunnat skilja mellan *deliberate,* d.v.s. realiserad som avsetts, och *emergent*, d.v.s. mönster som realiserats trots frånvaro av intentioner.

För att en strategi ska kunna realiseras helt enligt plan, d.v.s. den är renodlat avsiktlig (*deliberate)*, måste minst tre förhållanden gälla:

1. **Det måste finnas preciserade konkret formulerade intentioner inom organisationen**
2. **Alla inblandade måste acceptera intentionerna**
3. **Omgivningen måste göra det möjligt att realisera dem** (Omgivningen måste därför vara antingen förutsägbar, gynnsam eller helt under kontroll av organisationen).

I spektrumet mellan avsiktlig och framväxande strategi ligger resterande typer som presenteras i artikeln (i ordning avsiktlig till framväxande): *planned, entrepreneurial, ideological, umbrella, process, unconnected, consensus* och *imposed.*

## PLANNED STRATEGY

- Har formella kontroll-/styr- och uppföljningssystem, är den enda varianten där man skiljer mellan formulering och implementation; det ledningen arbetat tillsammans för att formulera realiseras av övriga organisationen. De utanför ledningen tillåts bara agera, inte ta beslut.
- Planen måste därför vara tydlig och konkret med styrverktyg som budget och schema.
- Denna variant fungerar bara då omgivningen är gynnsam, går att kontrollera eller går att förutse.

## ENTREPRENEURIAL STRATEGY

- Följer en vision av en tydlig ledare, vanligast i mindre entreprenörsledda företag.
- En individ som leder med en egen vision och makt att genomföra den.
- Omgivningen måste vara samarbetsvillig vilket den ofta är då den här typen av strategi är vanlig i mindre, nischade företag, men den förekommer även i större företag.
- Har vissa mått av att vara framväxande; visionen står bara för en övergripande riktning inom vilken det finns plats för anpassning.
- Är en mer flexibel strategiformulering då den som formulerar och implementerar strategin är densamme.

## IDEOLOGICAL STRATEGY

- När visionen delas av hela organisationen blir den istället en ideologi vilket formar besluten inom den.
- Kan sägas vara delvis avsiktlig eftersom en ideologi kan vara formellt formulerad.
- Ideologin är mer oföränderlig än en individuell vision och sprungen ur det förflutna och traditioner. Målet blir därför att tolka snarare än att gå emot ideologin.

## UMBRELLA STRATEGY

- Ledningen sätter upp generella mål och riktlinjer som organisationen får verka inom (t.ex. att alla produkter ska ligga inom ett högt prissegment).
- Är avsiktligt framväxande, *deliberate emergent*, då strategier får växa fram inom organisationen som svar på enskilda aktörers ageranden till följd av en omväxlande omgivning.

- I likhet med entreprenöriell strategi styrs strategin av en central vision men realisationen kontrolleras inte av de med visionen.
- I stort sett alla strategier i verkligheten har inslag av paraplystrategi, ingen ledning kan helt föregå samtliga beslut inom en organisation.
- När ledningen märker att någon rör sig utanför paraplyet kan man antingen rätta till det eller tillåta och se vad som händer och eventuellt låta det anpassa hela organisationens strategi i en ny riktning.

### Process Strategy

- Ledningen påverkar strategin indirekt genom att utse ledare man har förtroende för.
- Ledningen utformar styrsystemen och de individuella cheferna utformar strategier utifrån det; därför vanligt inom konglomerat eller divisionsbaserade organisatione.

### Unconnected Strategies

- Då en del av organisationen kör sin egen strategi, t ex en division, en avdelning eller en individ.
- Från organisationens synpunkt är den framväxande men ur individens synpunkt kan den vara avsiktlig.
- Är vanlig i en organisation av experter, t.ex. sjukhus och universitet där experterna enskilt bäst avgör hur man anpassar sig efter en komplex omgivning.
- Kan också förekomma oavsiktligt inom organisationer med mer direkt styrning i en avlägsen del.

### Consensus Strategy

- Ej driven av intentioner utan växer fram ur resultat av beslut om man ser fungerar.
- Man lär sig av andra inom organisationen och anpassar strategin utefter det.

### Imposed Strategy

- Strategi som omgivningen tvingar fram, t.ex. en regering som tvingar ett statligt ägt företag att göra något den annars inte skulle gjort, eller där marknaden tvingar fram en strategi.
- Många planerade strategier är till viss del påtvingade. I verkligheten har nästan alla strategier, förutom inslag av paraplystrategi, även inslag av påtvingad strategi.

# ARTIKEL 10: TRAUTWEIN. *MERGER MOTIVES AND MERGER PRESCRIPTIONS*

## INLEDNING

Artikeln granskar 7 sammanslagningsteorier och ser dem som föreskrifter för hur strategier kan utformas. I artikeln diskuteras fusioner också utifrån förvärvsläge, inträdesläge samt integrationsläge.

## 1. EFFEKTIVITETSTEORIN (EFFICIENCY THEORY)

Sammanslagningar ses som planerade och genomförs för att uppnå synergier. Kritiseras då en effektiv kapitalmarknad gör att dessa synergier inte bör kunna uppnås. Tre typer av synergier kan urskiljas.

1. **Finansiella synergier**
   - Kan uppnås genom att sänka systematiska risken av ett bolags portfölj genom att investera i orelaterade företag, öka bolagets storlek och därigenom få tillgång till billigare kapital eller upprätta intern kapitalmarknad.
2. **Operationella synergier**
   - Kan erhållas genom att kombinera separata enheter eller genom kunskapsöverföring.
     - Resulterar ofta i sänkta kostnader eller kan göra det möjligt för företaget att erbjuda unika produkter/tjänster.
3. **Ledningssynergier**
     - Realiseras när köparens chef har överlägsna planerings- och övervakningsförmågor som gynnar målföretagets prestationer.

## 2. MONOPOLTEORIN (MONOPOLY THEORY)

Ser på sammanslagningar som planerade och genomförda för att uppnå marknadsinflytande.

- Horisontella förvärv
- Konglomeratförvärv, möjliggör ett företag att inleda följande aktiviteter;
  - Korssubventionera produkter: vinsten från en position på en marknad används för att upprätthålla en kamp om marknadsandelar på en annan marknad.
  - Begränsa sin konkurrens på flera marknader: genom exempelvis tyst samförstånd med konkurrenter man möter på fler än en marknad.
  - Avskräcka potentiella nya konkurrenter: genom ex förvärv av marknadsledare.

Monopolteorin verkar vara ännu svagare än *Effektivitetsteorin*. Resultaten av företagens prestation är skilda och studierna ger tvetydiga resultat.

## 3. VÄRDERINGSTEORIN (VALUATION THEORY)

Detta synsätt hävdar att sammanslagningar är planerade och genomförda av chefer som har bättre information om målföretagets värde än börsen. Exempel på sådana situationer är:

- **Chefer har unik information** om möjliga fördelar som kan erhållas genom att kombinera målföretagets verksamheter med de egna (oupptäckta synergier).
- **Strider mot en effektiv kapitalmarknad** då all information är publik och inkorporerad i börsvärdet under perfekta omständigheter.
- Skillnaden mellan värderingsteorin och andra sammanslagningsteorier är erkännandet av den roll som genuin osäkerhet spelar i strategiska beslut.

## 4. IMPERIEBYGGANDETEORIN (EMPIRE-BUILDING THEORY)

- Sammanslagningar är planerade och genomförda av chefer som därmed maximerar sin egen nytta istället för aktieägarnas värde.
  - Chefernas motiv för exempelvis tillväxt, vinst och makt är skilt från aktieägarnas.
- Enligt artikeln den mest bevisade teorin.

## 5. PROCESSTEORIN (PROCESS THEORY)

Beskriver strategiska beslut som inte helt rationella utan som resultatet av processer styrda av en eller flera av följande influenser;

1. **Individers begränsade förmåga att bearbeta information:**
   - Information simplifieras, utvärderingar är inkompletta och man använder kognitiva förenklingar
2. **Organisationers mångfald av deltagare och deras begränsade rationalitet förhindrar rationella lösningar på problem:**
   - Gamla rutiner används eller gamla lösningar används på nya, liknande problem
     - Söker endast helt nya lösningar då gamla inte fungerar
3. **Strategiska beslut är utfall av politiska spel mellan en organisations underenheter och utomstående enheter:**
   - Taktiska motiv och ömsesidiga justeringar dominerar beslutsprocessen
     - Bevisen av *The process theory* kan sammanfattas som mångtydiga. De bevis som finns är högst stödjande samtidigt som det knappast är möjligt att dra några långtgående slutsatser.

### 6. ANGRIPANDETEORIN (RAIDER THEORY)

Kan tolkas som en person som ser till att det sker resursöverföringar från aktieägare av det företag som han/hon är en potentiell köpare av.

- Dessa överföringar inkluderar exempelvis så kallade ”Green mail” eller överdrivna ersättningar efter att lyckat övertagande.
  - Ex. ”Green mail”: Köper tillräckligt med andelar för att kunna hota att ta över eller tvinga de att köpa tillbaka till ett högre pris för att behålla kontroll.
- Anses ologisk och sakna bevis.

### 7. STÖRNINGSTEORIN (DISTURBANCE THEORY)

Sammanslagningar sker som konsekvens av ekonomiska oroligheter/störningar.

- Ekonomisk oro förändrar individs förväntningar och ökar på så vis den generella osäkerheten.
- Tidigare icke-ägare av tillgångar värderar nu dessa tillgångar till ett högre värde än ägarna och vise versa. Resultatet är en våg av sammanslagningar.

## FÖRESKRIFTER FÖR FÖRVÄRVSSTRATEGIER

Baserat på de 7 teorierna antas anledningarna för sammanslagningar kunna delas upp i 3 kategorier, där de två första är *corporate level*, medan den sistnämnda är på *business level*. Vilka företag ska köpas upp (*Aquisition mode*), när ska en kompetens köpas upp istället för att byggas upp internt (*Entry mode*) och hur ska de uppköpte kompetenserna/företagen inkorporeras i befintlig verksamhet (*integration mode*).

1. **Acquisition mode**
   - Ser synergier som enda motiveringen för fusioner. De betraktar därför effektivitetsteorin som giltig förklaring av fusioner.
     - Fokus ska ligga på de interna styrkorna i en fientlig miljö.
2. **Entry mode**
   - När ett företag har bestämt sig för att gå in på en ny marknad är det centrala beslutet huruvida man ska förvärva eller utveckla ett företag internt.
   - *Porter* (1980) beskriver detta som en funktion av investeringskostnaderna inklusive de kostnader som är nödvändiga för att inträda på marknaden, dem förväntade kostnaderna av motåtgärder och det förväntade kassaflödet.
     - Enligt Porter är det endast förmågan att förändra en industris strukturer som kan rättfärdiga en entry.

3. **Integration mode**

   - Chefer och relationer inom organisationen är kritiska vid en sammanslagning.
   - Företagskultur och omkastning av ledningsgruppen anses också viktigt vid fusioner.
   - Befintlig företagsstorlek spelar också roll för integrationen av det uppköpta företaget.

# 11. GOOLD, M. & CAMPBELL (2000). TAKING STOCK OF SYNERGY - A FRAMEWORK FOR ASSESSING LINKAGES BETWEEN BUSINESSES

## INLEDNING

Artikeln presenterar ett ramverk för hur företag kan granska hur väl de tar tillvara på sina syneriger. "*Are we doing all we could to promote synergies across the business units we own*?". De menar att det, efter en tid där individuell prestation har favoriserats framför synergier, återigen är aktuellt att maximera sina synergieffekter som företag.

## RAMVERKET FÖR UTVÄRDERING

**Ramverket syftar till att besvara fyra fundamentala frågor:**

1. **Synergy Opportunities:** Vilka tror vi är de huvudsakliga synergipotentialerna i vår portfolio och till vilken utsträckning utnyttjar vi dem?
2. **Synergy Approach:** Vad är attitydent till koordinering mellan våra BU och hur hanterar vi detta?
3. **Effectiveness of Approach:** Hur väl anpassad är vår verksamhet, sett till strukturer, processer och personalstöd, till de möjligheter vi anser finns?
4. **Agenda for Change:** Vilka initiativ till synergier ska vi släppa, vilka nya möjligheter ska vi satsa på och vilka förändringar i processer och mekanismer ska vi ta i beaktning?

## 1. MÖJLIGA SYNERGIEFFEKTER (*SYNERGY OPPORTUNITIES*)

De delar in de olika typer av synergier som ett företag kan uppnå i sex kategorier:

1. **Kunskapsdelning**
2. **Delning av fysiska tillgångar**
3. **Gemensam förhandlingskraft**
4. **Koordinerade strategier**
5. **vertikal integration**
6. **Ny affärskreativitet genom kombination av flera enheter**

### Tre steg för att hitta vilka dolda synergieffekter

1. **Grov modellering av värdekedjans överlappning**
2. **Fokusgrupper eller frågeformulär som syftar till att nå konsensus mellan BU och managers**
3. **Identifiering av "pet projects" eller initiativ som har är starkt pådrivna av individuella ledare**

## 2. SYNERGIMETODER (*SYNERGY APPROACH*)

Vilka huvudkomponenter som företagets syn på synergier ska bestå av. Består av två delar:

- **Filosofi, attityd och tro ("Philosophy, attitude and Beliefs")**
  Företagskultur, individuell BU-prestation framför syneriger, cetraliserat/decentraliserat, vilket påverkar hur synergieffekter betraktas och kan uppnås.
- **Mekanismer och processer**
  Vilka typer av mekanismer och processer som används för att hantera koordinering skiljer mellan företag.För att komma fram till vilka dessa är har författarna utvecklat en analysmodell kallad "Five lenses analysis":

1. **Värderingarna, kunskapen eller mentala kartorna** som styr beteendet och beslutsfattandet hos högre chefer.
2. **Företagsstrukturen** (hur BU är definierade, hur ledare påverkar dessa samt organisationsform)
3. **Personalen, centrala serviceenheter** och **bolagets resurser**
4. **Människorna i moderbolaget** (Erfarenheten och förmågorna hos nyckelpersoner)
5. **Typ av decentraliseringskontrakt för respektive BU-manager**

## 3. Effectiveness of Approach

Hur väl matchar metoden våra möjligheter? Frågor som ska ställas:

- Är **partiska inslag** i den övergripande metoden? (är alla överens)
- **Finns det några "synergidödare"?**
  - Bråk/meningskiljaktigeter mellan chefer/ledare
  - En kultur av sekretess
  - Missriktade incitament
  - Överdriven prestationspress
  - Isolering från prestationspress (motsatsen till ovan)
  - Dominerande företagsledning (corporate staff)
- **Måste några affärsenheter ändras? T.ex. på grund av:**
  - Djupt rotad fiendeskap och dåligt förtroende mellan cheferna för olika enheter.
  - Svårt att allokera kostnader och inkomster.
  - Behov för snabba och kontinuerliga kompromisslösningar.
- **Vad har lyckats/misslyckats med metoden och vilka problem måste tas upp?**

## 4. 4. Agenda for Change

Resultatet från effektivitetsanalysen ska vara en lista på nya möjliga initiativ och ska innehålla:

1. **Högt prioriterade synergimöjligheter**, inkl. metoder för att nå dem.
2. **Förändringar i underliggande strategi eller filosofi** som kan öka effektiviteten hos den generella synergimetoden.
3. **Förändringar i specifika koordineringsprocesser eller mekanismer**, inkl. element som måste tas bort då de har en förhindrande effekt, samt nya initiativ som ska beaktas.
4. **Möjliga förändringar i definitionerna av affärsenheterna**.

### Fyra tips på hur man kan prioritera gällande synergier:

1. **Var selektiv**
2. **Blicka framåt**
3. **Använd konkurrenterna för att kunna prioritera**
4. **Känn igen systemeffekter**