

Marknadens tvådelade krav på affärsstrategin

av Johan Stein, lärare och forskare vid Handelshögskolan i Stockholm



Under senare år har vi inom en rad branscher kunnat konstatera en tilltagande strukturomvandling. En ökad rörlighet över såväl nationsgränser som traditionella industrigränser är något av det mest utmärkande i denna omvandlingsprocess. Vidare har fusioner, företagsuppköp samt allianser kommit att bidra till en ökad koncentration på ett flertal marknader. Det är i skenet av denna turbulens och föränderlighet som föreliggande artikel övergripligt vill visa på delar av den debatt som förts inom strategiforskningen vid högskolor och universitet såväl i Sverige som internationellt.

Johan Stein

Den klassiska synen på strategi, som var förhärskande under 60-talet och i början av 70-talet, brukar benämnas "struktur"-skolan. Ett företags strategi betraktas här som en plan vilken formuleras utifrån omvärldsanalyser. Något förenklat uttryckt är det ledningens uppgift att formulera planen för att därefter använda organisationsstrukturen för implementering. En organisationsstruktur skall följaktligen idealt sett utgöra en blåkopia av omvärldens krav och förväntningar.

Denna något förenklade bild av verkligheten som utmärker "struktur"-synsättet ifrågasattes av forskare som via sina studier kom att betona den komplexitet som är förknippad med strategiarbete i företag. Den så kallade "process"-skolan växte fram. En strategi liknas här vid ett slags logik eller kontinuitet av beslut och handlingar över tiden. Till skillnad från tidigare perspektiv är denna logik en mix av såväl planerat som icke-planerat agerande. Att skilja mellan formulering och implementering av beslut blir komplicerat, då det inte

behöver finnas något klart uppdelat tidsförhållande mellan dessa aktiviteter.

För att möjliggöra en styrning av även det icke-planerade handlandet, lyfts behovet fram av att formulera och klargöra "visioner". Visserligen kan en vision liknas vid en plan i det att syftet är att styra och koordinera verksamheten mot vissa framtida mål. Den avgörande skillnaden mellan en plan och en vision är emellertid att visionen mer har naturen av en tankestruktur. Visionen används som ett dominerande syn- och tänkesätt som implementeras med hjälp av en förankring i normer och värderingar i företagen; dvs i "kulturen". Denna *indirekta* styrform skiljer sig följaktligen från planen som ju är förknippad med *direkta*, i organisationsstrukturen förankrade, styrrutiner. Resultatet är att visionen lämnar ett vidare tolkningsutrymme för den enskilda personen och därmed en större handlingsfrihet än i fallet med en plan. Behovet av att lösa icke-planerat handlande, givet omvärldens föränderlighet, möjliggörs därmed indirekt i det att

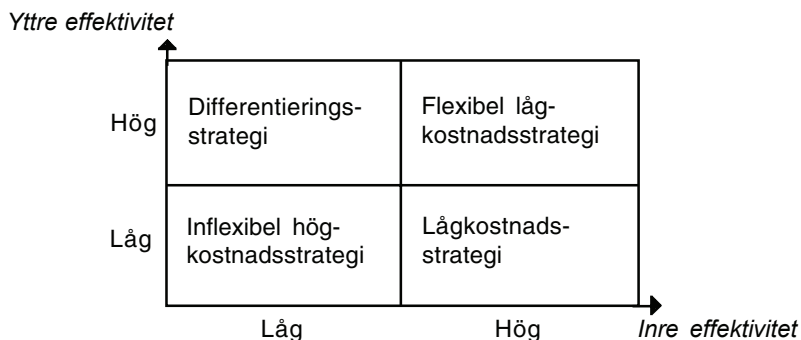
visionen ger vissa ramar för organisationsmedlemmarnas agerande. Omvärldens krav på föränderlighet kommer härvid att förankras i såväl strukturen som i kulturen.

Gemensamt för visionen och planen är att båda perspektiven ger en något förenklad bild av att vi på förhand kan formulera något som därefter kan implementeras. Ur ett ledningsperspektiv är dock denna syn en förutsättning för att möjliggöra en styrning av verksamheten. Den strategi som klarar av att fokusera alla beslut och agerande mot vissa mål bör betraktas som en utopi. Men vilken teoretisk skola skall vi då rådfråga i skenet av att en organisation måste kunna vara föränderlig och anpassningsbar till de krav som kunder och andra intressenter ställer? Detta gäller såväl kravet på en: a) ”yttre effektivitet” — dvs anpassningsförmågan i förhållande till omgivningen (att göra rätt saker), b) ”inre effektivitet” — dvs nyttjandegraden av givna resurser (att göra saker rätt). Det råder knappast någon tvekan om att morgondagens företag måste klara av att möta båda dessa krav.

En generell vägledning är att behovet av väldefinierade och statiska rutiner fungerar bäst i delar av organisationen som är minst utsatta för föränderlighet. De mer indirekt och löst formulerade rutinerna bör gälla för de delar av organisationen som mest möter omvärldens behov av föränderlighet. Detta får till följd att organisationen bör arbeta utifrån parallella organisationsstrukturer där det finns

en underliggande basstruktur som kombineras med en eller ett flertal projektororganisation(er). Detta kan liknas vid modul-tillverkning inom industrin. Har vi för avsikt att bygga exempelvis dammsugare eller lastbilar ser vi till att betona en inre effektivitet i produktionen av vissa komponenter eller moduler. Den yttre effektiviteten löses därmed genom att kombinera dessa komponenter och moduler utifrån kundernas önskemål. En ”kundorienterad” struktur innebär härvid att låga kostnader ses som en del av marknadens krav, och inte som något substitut till så kallade ”differentieringsstrategier”. Givet den pågående strukturomvandlingen blir det endast en ”flexibel lågkostnadsstrategi” som kan garantera långsiktig konkurrenskraft. Att lyfta fram den yttre effektiviteten — ”differentieringsstrategi” — på bekostnad av den inre genom att anpassa hela organisationen till behovet av flexibilitet, via exempelvis en renodlad matrisstruktur, kan därmed betraktas som riskabelt. En fokusering på inre effektivitet — ”lågkostnadsstrategi” — kan å andra sidan leda till att man blir bäst på att producera något som ingen efterfrågar, vilket exempelvis drabbade T-Forden, Facits manuella kontorsmaskiner och den då östtyska bilen Trabant. De olika strategivalen kan illustreras med följande figur:

I förverkligandet av den flexibla lågkostnadsstrategin bör resonemangen kring parallella organisationer kompletteras med frågan om kompetens. Detta centrala begrepp



berör företags rutiner som följer av organisationsstrukturen. Att identifiera en organisations olika kompetenser är ett viktigt analysverktyg vid bedömningen av den inre och yttre effektiviteten. Exempelvis kan man ta hjälp av aktivitetsbaserad redovisning för att erhålla en bedömning av den inre effektiviteten utifrån definierade kompetenser. Över tiden blir det möjligt att följa den ”inlärningskurva” eller kostnadsreducering som följer av införandet av vissa rutiner. Ett annat sätt att betona den inre effektiviteten är att bygga in självkontrollerande rutiner ”horisontellt” i organisationsstrukturen, vilket minskar behovet av de traditionella ”vertikala” kontrollfunktionerna som följer av en hierarki. Vid exempelvis ABB har denna betoning på horisontell självreglering varit en viktig del i att korta ned ledtiderna i det så kallade T-50-projektet.

Sammanfattningsvis innebär det strategiska arbetet en rad centrala ställningstaganden givet det tvådelade kravet på såväl inre som yttre effektivitet. Härvid ställer det förstnämnda kravet en betoning på strukturer med fasta rutiner och ett begränsat handlings- och tolkningsutrymme för den enskilde medlemmen av en organisation. En uppmärksam paradox i detta sammanhang är att ett bolags ”kärnkom-

petens”, på vilken konkurrensfördelarna historiskt baseras, samtidigt utgör kanske den starkaste potentiella trögheten till förändring. Att gå ifrån ett framgångsrecept som är starkt förankrat i såväl strukturen som i kulturen förefaller extra svårt. Det gäller därmed att vara uppmärksam på att de ”hårda” strukturerna aldrig får skapa en *insiktströghet* där det dominerande syn- och tänkesättet filtrerar omvärldens signaler till att enbart bekräfta desamma. Inte heller får de fasta rutinerna skapa en alltför stor *handlingströghet* i det att ledtiderna för att byta eller förändra existerande rutiner är alltför långsamma. Ett företag måste därför också klara av att samtidigt bemöta omvärldens krav och förväntningar genom att möjliggöra mer ”flexibla” strukturer. En potentiell lösning, som inte minst förespråkas i Japan, är således att skapa parallella organisationsstrukturer inom samma bolag. Tiden för den övergripande strukturen som inbegriper allt och alla bör därvid ifrågasättas. Detta gäller såväl industri- som tjänsteföretag.