



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

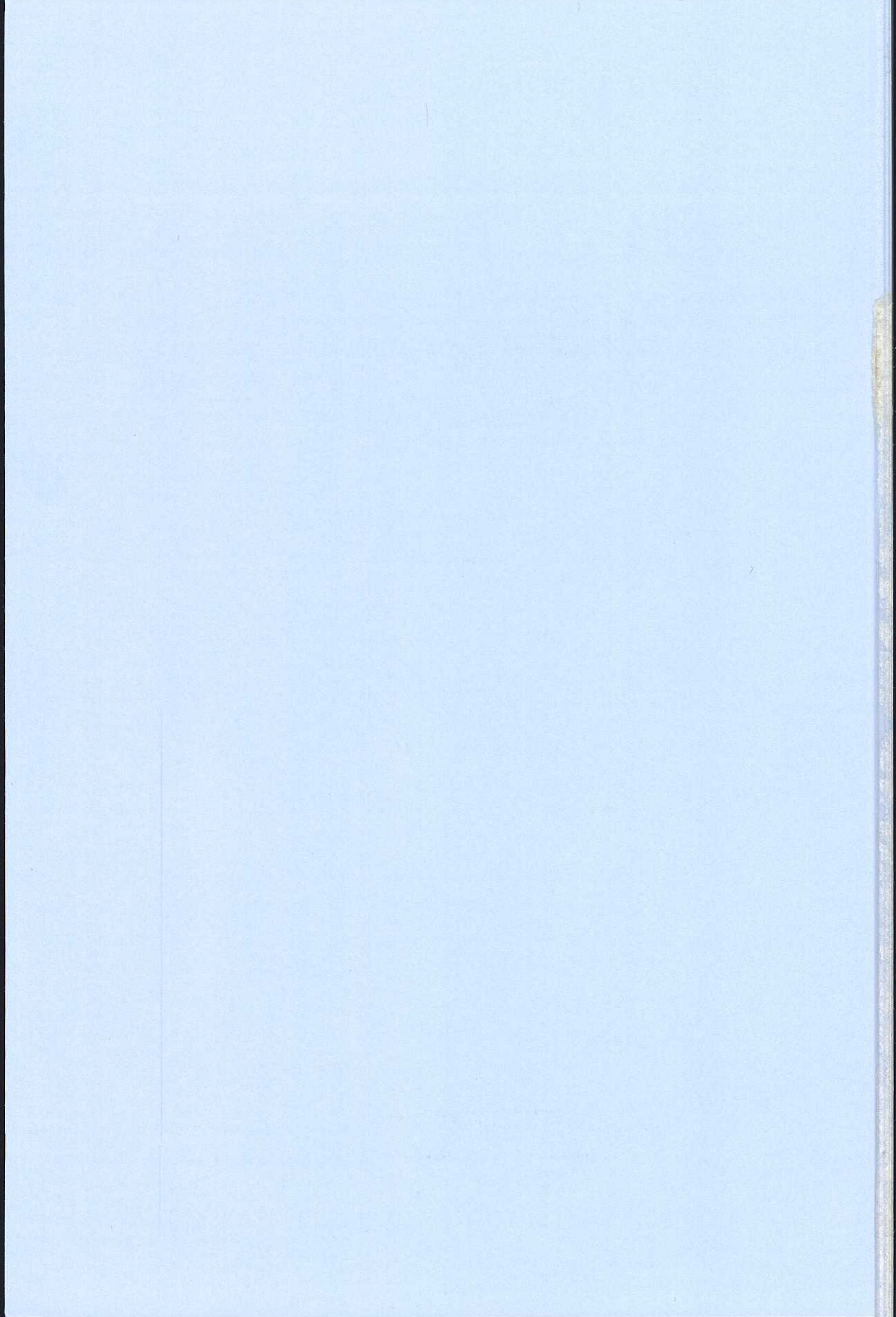
This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Affärsstrategiskt ledarskap

*En studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och
prestation i logistikintensiva handelsföretag*

Jan Edvard Skaug



Affärsstrategiskt ledarskap

En studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation i logistikintensiva handelsföretag

Jan Edvard Skaug

Akademisk avhandling

För avläggande av ekonomie doktorsexamen
i företagsekonomi som med tillstånd
av Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
framlägges till offentlig granskning
torsdagen den 8 juni 2000 kl. 13.00
i CG-salen vid Företagsekonomiska Institutionen,
Vasagatan 1, Göteborg

Abstract

Göteborg University
School of Economics and
Commercial Law
Department of Business Administration
Vasagatan 1, S-411 80 Göteborg
Sweden

Doctoral dissertation 2000
Author: Jan Edvard Skaug
Language: Swedish text
with summary in English
384 pages
ISBN 91-7246-163-2

Business Strategy and Leadership

Linkage between leadership, competitive strategy and performance in professional logistics companies.

This study has a longitudinal comparative case study approach. The study deals with a historical developmental process of 20 years' duration in two comparable companies. The companies started as private family businesses and they operated in the same geographical area and in the same line of trade, with a similar choice of products. They developed, however, in divergent directions. To what extent is the developmental process of companies linked to leadership and choice of strategy? Thus, it is important to build up a coherent theoretical as well as empirical knowledge basis and understanding of the factors which might govern strategic processes as regards leadership, competitive strategy, and performance. This study is based on a positivist attitude with a combination of qualitative and quantitative methods, including primary as well as secondary data.

The study's target group included the companies' owners and members of their families, managing directors, assistant managing directors, marketing- and purchasing managers, staff- and project managers, logistics- and distribution managers, development managers, supervisors, and consultants, and operational staff members. The population included 120 persons in total (60 persons in each company).

The purpose of the study was to find explanations to describe relationships which contribute to increased knowledge and understanding of the factors that lie behind the actors' different business strategic developments, and to study the relationships between the driving forces working in the companies, concentrating on leadership, competitive strategy and performance.

The study's first hypothesis: that the difference in the performance development of the actors can be explained by the differences in their attributes and behaviour. The study's second hypothesis: that there is a linkage between competitive strategy and performance, and in this respect, the actors differ. The study's third hypothesis: that there is a linkage between leadership and competitive strategy, and in this respect, the actors differ. The theoretical frame of reference rests mainly upon Mintzberg's, Ansoff's, and Porter's theories, among others.

The outcome of the study shows that the companies acted in accordance with diametrically different management philosophies, and, also, that there was a linkage between leadership, competitive strategy, and performance. The study also showed that the company which was the most successful one had a clear and distinct target orientation in accordance with "Management by Objectives" theories, and that this strategy governed the technological development of that company. In the less successful company, an "Adhoc Management" appeared, and, in this respect, technology proved to govern the developmental efforts of that company.

Key words: *Leadership, strategy, competition, performance, entrepreneurship, relationship, innovation, imitation, management*

Affärsstrategiskt ledarskap

*En studie av samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och
prestation i logistikintensiva handelsföretag*

Jan Edvard Skaug

© Jan Edvard Skaug och Bokförlaget BAS
Allt mångfaldigande utan tillstånd förbjudet enligt lag

Bokförlaget BAS
Handelshögskolan
Box 610
405 30 Göteborg

tele. 031- 773 54 16
fax. 031 - 773 26 16
e-post. BAS@handels.gu.se

ISBN 91-7246-163-2

Printed in Sweden
by Livréna Grafiska AB 2000

Abstract

Göteborg University
School of Economics and
Commercial Law
Department of Business Administration
Vasagatan 1, S-411 80 Göteborg
Sweden

Doctoral dissertation 2000
Author: Jan Edvard Skaug
Language: Swedish text
with summary in English
384 pages

Business Strategy and Leadership

Linkage between leadership, competitive strategy and performance in professional logistics companies.

This study has a longitudinal comparative case study approach. The study deals with a historical developmental process of 20 years' duration in two comparable companies. The companies started as private family businesses and they operated in the same geographical area and in the same line of trade, with a similar choice of products. They developed, however, in divergent directions. To what extent is the developmental process of companies linked to leadership and choice of strategy? Thus, it is important to build up a coherent theoretical as well as empirical knowledge basis and understanding of the factors which might govern strategic processes as regards leadership, competitive strategy, and performance. This study is based on a positivist attitude with a combination of qualitative and quantitative methods, including primary as well as secondary data.

The study's target group included the companies' owners and members of their families, managing directors, assistant managing directors, marketing- and purchasing managers, staff- and project managers, logistics- and distribution managers, development managers, supervisors, and consultants, and operational staff members. The population included 120 persons in total (60 persons in each company).

The purpose of the study was to find explanations to describe relationships which contribute to increased knowledge and understanding of the factors that lie behind the actors' different business strategic developments, and to study the relationships between the driving forces working in the companies, concentrating on leadership, competitive strategy and performance. The study's first hypothesis: that the difference in the performance development of the actors can be explained by the differences in their attributes and behaviour. The study's second hypothesis: that there is a linkage between competitive strategy and performance, and in this respect, the actors differ. The study's third hypothesis: that there is a linkage between leadership and competitive strategy, and in this respect, the actors differ. The theoretical frame of reference rests mainly upon Mintzberg's, Ansoff's, and Porter's theories, among others.

The outcome of the study shows that the companies acted in accordance with diametrically different management philosophies, and, also, that there was a linkage between leadership, competitive strategy, and performance. The study also showed that the company which was the most successful one had a clear and distinct target orientation in accordance with "Management by Objectives" theories, and that this strategy governed the technological development of that company. In the less successful company, an "Adhoc Management" appeared, and, in this respect, technology proved to govern the developmental efforts of that company.

Key words: *Leadership, strategy, competition, performance, entrepreneurship, relationship, innovation, imitation, management*

Förord

Jag har under många år varit intresserad av strategi och ledarskap och hur dessa påverkar ett företags utveckling. Därför föll det sig naturligt att min avhandling skulle handla om just strategi och ledarskap. Genom att studera händelseutvecklingen i företag i ett longitudinellt historiskt perspektiv, kan man förhoppningsvis skönja ett mönster som kan ligga till grund för en analys av händelseutvecklingen. På så sätt kan man kanske förklara varför utvecklingen har gått i en viss riktning och samtidigt öka förståelsen för händelseförloppet. Känner man till vilka faktorer det är som påverkat resultatet i ett företag, vet man, förhoppningsvis, vad man bör satsa på i framtiden för att uppnå framgång.

För att kunna planera för ett företags framtid, måste man ha tillgång till tillförlitlig information om skeendet i företagets tidigare historia. Vidare måste de beslut som fattas i dag stå i samklang med de visioner man har för företagets utveckling. Tilläggas kan att strategifrågor bör stå högt på dagordningen i varje företag tillsammans med kunskapsutveckling och en god arbetsmiljö, om man skall lyckas med sin strategi och sitt affärsstrategiska koncept.

Av ett flertal personer, både i och utanför Företagsekonomiska institutionen på handels-högskolan vid Göteborgs universitet, har jag fått god hjälp och goda råd under avhandlingsarbetets gång. Först och främst vill jag rikta ett stort tack till professor Arne Jensen, som genom sin uppmuntran, sitt kunnande och sin fasta handledning varit ett ovärderligt stöd i avhandlingsarbetet. Jag vill också tacka professor Anders Edström, professor Jan-Erik Vahlne och ek dr Stefan Tengblad för värdefulla kommentarer. Jag tackar även docent Lars Norén, docent Björn Alarik och ek dr Ove Kraft samt doktoranderna Kåre Hansen och Annika Hallberg för värdefulla synpunkter och kommentarer under arbetets gång.

Vidare vill jag rikta ett stort tack till fil kand Anne Ljungwall för noggrann språkgranskning av avhandlingen och till fil kand Björn Areskoug vid Göteborgs Datacentral som bidragit med hjälp med det statistiska analysarbetet. Högskolan i Trollhättan/Uddevalla har bidragit med finansiellt stöd och här vill jag rikta ett speciellt tack till Rolf Dahlberg, prefekt vid Institutionen för Ekonomi och ADB i Uddevalla, som gett mig både tid och resurser för att kunna genomföra mitt forskningsarbete. Ett tack går även till de personer inom de båda forskningsobjekten, Ellos AB och Josefssons Postorder

AB, den övriga detaljhandeln samt den Svenska Postorderföreningen, som villigt ställt upp på intervjuer och samtal.

Jag står i stor tacksamhetsskuld till min hustru Anita och mina barn Christel, Christian och Christopher, som fått stå ut med att jag har varit tvungen att prioritera annat än familjen under en lång tid. Speciellt tackar jag Anita, som gett mig moraliskt stöd och uppmuntran under hela avhandlingsarbetet.

Göteborg i mars 2000

Jan Edvard Skaug

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	18
----------------------	----

KAPITEL 1

INTRODUKTION.....	20
1.1 FORSKNINGSPROBLEMET	20
1.1.1 Resurser och framtidsutsikter.....	23
1.1.2 Forskningsproblemets praktiska relevans.....	23
1.1.3 Forskningsproblemets teoretiska relevans.....	24
1.1.4 Konkurrensstrategiska variabler och ledarbeteende	25
1.1.5 Framgångsfaktorer.....	25
1.1.6 Två processer	26
1.1.7 Starka relationer och förtroende.....	26
1.1.8 Ägarskap och ledarskap.....	27
1.1.8.1 Familjeföretag	27
1.1.8.2 Entreprenörskap och kulturella aspekter	28
1.1.8.3 Strategisk formulerings- och implementeringsprocess	28
1.1.9 Konkurrensstrategi och tillväxt	29
1.1.10 Kapacitetstveckling	29
1.1.11 Prestation	30
1.1.12 Motiv för val av forskningsproblem och forskningsobjekt.....	31
1.1.13 Perspektiv.....	31
1.1.14 Forskarens bakgrund	32
1.2 STUDIENS SYFTE OCH AVGRÄNSNING	34
1.2.1 Avgränsning.....	35
1.3 GRUNDLÄGGANDE BEGREPP OCH DEFINITIONER	35
1.3.1 Definition av ledarskap	35
1.3.2 Definition av vision	36
1.3.3 Definition av strategi.....	36
1.3.4 Definition av utvecklingsprocess.....	36
1.3.5 Definition av dynamik	36
1.3.6 Definition av resursutveckling	36
1.3.7 Definition av strategiska resursdimensioner	37
1.3.8 Definition av aktör.....	37
1.3.9 Definition av framgångsfaktor.....	37
1.3.10 Makt, inflytande och styrning.....	37
1.3.11 Definition av chefskap.....	37
1.4 SAMMANFATTNING	37

KAPITEL 2

EN HISTORISK BRANSCHÖVERSIKT.....	39
2.1 ETT HISTORISKT PERSPEKTIV	39
2.1.1 Inledning	39
2.1.2 Postorderhandelns historiska utveckling fram till år 1950	40
2.1.2.1 Gårdfarihandel och knallar	40
2.1.2.2 Från knalle till postorderföretagare	42
2.1.2.3 De första postorderföretagen i Borås	42
2.1.2.4 Postordergrossisternas förening	42
2.1.2.5 Leverantörer och egen produktion	43
2.1.3 Perioden 1950-1969.....	44
2.1.3.1 En friare konkurrens	44
2.1.3.2 Kris och strukturomvandling	44
2.1.4 Perioden 1970-1979.....	45
2.1.4.1 En vändning för postorderbranschen	45
2.1.5 Perioden 1980-1989.....	45
2.1.5.1 Postorderhandeln expanderar.....	45
2.1.5.2 Hot och möjligheter	46
2.1.5.3 Integration med övrig detaljhandel.....	47
2.1.6 Perioden efter 1990	47
2.1.6.1 Stagnation och avmattning	47
2.2 JÄMFÖRELSE MELLAN POSTORDERHANDELNS OCH DETALJHANDELNS UTVECKLING	47
2.3 SORTIMENTSINRIKTNING OCH VARUGRUPPER	48
2.4 POSTORDERHANDELNS BUTIKSFÖNSTER	49
2.5 SÄSONGSVARIATIONER.....	50
2.6 SVENSKA POSTORDERFÖRENINGEN.....	51
2.7 INTERNATIONALISERING.....	53
2.8 SAMMANFATTNING	54

KAPITEL 3

METOD.....	59
3.1 UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGGNING.....	59
3.1.1 Avhandlingens undersökningsansats.....	59
3.1.2 En metoddiskussion	61
3.1.2.1 Ett paradigmatiskt perspektiv	61
3.1.2.2 Fallstudie som kvalitativ metod	62
3.1.2.3 Kvantitativa metoder	63
3.1.2.4 Analys, metodologteoretiska synpunkter.....	64
3.1.4 Kriterier för val av forskningsobjekt.....	65
3.1.5 Målgrupper	66
3.1.6 Information för identifiering och beskrivning.....	68
3.1.6.1 Datainsamling	68
3.1.7 Mätinstrument och skalor	70
3.1.8 Frågomas tillkomst och operationalisering	71

3.2	UNDERSÖKNINGENS GENOMFÖRANDE	72
3.2.1	Den empiriska studien.....	72
3.2.1.1	Planeringssammanträden och kontaktnät	72
3.2.1.2	Insamling av sekundärdata	72
3.2.1.3	Postenkäten	73
3.2.1.4	Personliga intervjuer.....	73
3.2.1.5	Analysens genomförande, en beskrivning i tre etapper.....	76
3.2.1.6	Bortfallsanalys.....	78
3.2.2	Sammanfattning	79

KAPITEL 4

TEORETISK REFERENSRAM.....	80
4.1 LEDARSKAP.....	80
4.1.1 Visionärt ledarskap och strategiska synsätt	81
4.1.1.1 Ledarskap, intuition eller vision	82
4.1.1.2 Strategi, ett sätt att ge uttryck för en affärsstrategisk styrning	83
4.1.1.3 Cyklisk och kontinuerlig strategisk planering.....	83
4.1.1.4 Strategisk styrning	84
4.1.1.5 Strategiska egenskaper för tillväxt.....	85
4.1.1.6 Porterskolans grundtankar	85
4.1.1.7 Mintzbergsskolans grundtankar	86
4.1.1.8 Chaffees strategiska perspektiv.....	88
4.1.1.9 Ansoffsskolan och dess strategiska management.....	89
4.1.1.10 Strategiutvecklingsprocessen.....	90
4.1.1.11 Strategiskt språkbruk	93
4.1.1.12 Familjerelationerna påverkar familjeföretagets framtida utsikter.....	94
4.1.1.13 Företagskultur och affärsstrategi	94
4.1.1.14 Kulturella bestämningsfaktorer	95
4.1.2 Ledarskapsteorier	96
4.1.2.1 Transformativt och transaktivt ledarskap	96
4.1.2.2 Uppgiftsorienterat och humanorienterat ledarskap	97
4.1.2.3 Situationsanpassad ledarskap	98
4.1.2.4 Auktoritärt ledarskap	98
4.1.2.5 Attributions- och beteendevetenskapliga teorier.....	99
4.1.2.6 Entreprenöriellt ledarskap.....	101
4.1.2.7 Entreprenörens personliga attribut och profil.....	104
4.1.2.8 Karismatiskt ledarskap	105
4.1.2.9 Resultatorienterad ledarskap	106
4.1.2.10 Ledarskapsroller	106
4.1.2.11 Ledarskap och makt	107
4.1.2.12 Ledarskap och symbolisk interaktion	108
4.1.2.13 Sammanfattning	109
4.1.3 Organisation, struktur och strategi.....	110
4.1.3.1 Organisationsstruktur och affärsstrategi.....	110
4.1.3.2 En adaptiv förändringsprocess	113
4.1.3.3 Organisationsteoretiska kategorier i ett strategiskt perspektiv	114

4.1.3.4 Organisationens egenskaper och framgångsrika strategier	115
4.2 KONKURRENSSTRATEGI	116
4.2.1 Konkurrensstrategiska ansatser	116
4.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet	116
4.2.1.2 Differentiering	117
4.2.1.3 Fokusering	118
4.2.1.4 Strategier för tillväxt	118
4.2.1.5 Internationalisering som tillväxtstrategi	119
4.2.1.6 Imitationsstrategi	120
4.2.2 Framgångsfaktorer, strategier och synergi	123
4.2.2.1 Framgångsrika konkurrensstrategier	123
4.2.2.2 Synergisträvanden	123
4.2.3 Kapacitetsutveckling	124
4.2.3.1 Teknologi och konkurrensstrategi	125
4.2.3.2 Nuvarande strategi beroende av nuvarande teknologi	126
4.2.3.3 Nuvarande strategi utvecklar framtida teknologi	126
4.2.3.4 Nuvarande teknologi driver fram en kognitiv process för framtida strategi ...	127
4.2.3.5 Resurstillgång, företagsstorlek och basstrategiskt val	129
4.2.4 Branschutvecklingsprocessen	129
4.2.4.1 Geografisk närhet och konkurrens	130
4.3 PRESTATION	131
4.3.1 Kvalitativa eller kvantitativa prestationer	131
4.3.2 Tillväxtmått eller lönsamhetsmått	132
4.3.3 Sammanfattning	133
4.4 TEORETISKA ASPEKTER OM INTEGRATION AV LEDARSKAP, KONKURRENSSTRATEGI OCH PRESTATION	134
4.4.1 Teoretiska aspekter på basstrategiska val och prestation	134
4.4.2 Teoretiska aspekter på samband mellan prestation och konkurrensstrategiska val	135
4.4.3 Teoretiska aspekter på sambandet mellan ledarskap och prestation	136
4.5 STUDIENS HYPOTESER	137
4.6 SAMMANFATTNING	140

KAPITEL 5

FORSKNINGSOBJEKTENS EMPIRISKA BIOGRAFI	144
5.1 FALLSTUDIE 1, ELLOS AB	144
5.1.1 Inledning	144
5.1.2 Från starten 1947 till 1959	147
5.1.3 Perioden 1960-1969	148
5.1.3.1 Organisation	149
5.1.3.2 Ökad direktimport	149
5.1.3.3 Företagsförvärv och tillväxt	150
5.1.3.4 Knalleland och utveckling av sortiment och expovaruhus	150
5.1.4 Perioden 1970-1979	151
5.1.4.1 Organisation	151
5.1.4.2 Nytt distributionscentrum	152

5.1.4.3 Service och förtroende	153
5.1.4.4 Finansiering och investering	153
5.1.4.5 Försäljningsutvecklingen	154
5.1.4.6 Varuhusutveckling	155
5.1.5 Perioden 1980-1989.....	156
5.1.5.1 Mobilisering av organisatoriska resurser.....	156
5.1.5.2 Försäljningsutvecklingen	157
5.1.5.3 Utlandsetablering och resursutveckling.....	159
5.1.5.4 Inköp och logistik.....	162
5.1.5.5 Expovaruhusens fall	164
5.1.5.6 Specialföretag	165
5.1.5.7 Finansiering och kapitalplanering	167
5.1.5.8 ICA förvärvar Ellos	169
5.1.6 Perioden 1990-.....	170
5.1.6.1 Organisation.....	170
5.1.6.2 Försäljning	171
5.1.7 Sammanfattning	172
5.2 FALLSTUDIE 2, JOSEFSSONS POSTORDER AB	175
5.2.1 Inledning.....	175
5.2.2 Från starten 1956 till 1959	178
5.2.2.1 Starten	178
5.2.2.2 Organisation.....	178
5.2.3. Perioden 1960-1969.....	179
5.2.3.1 Organisation.....	179
5.2.3.2 Förvärv av företag.....	179
5.2.3.3 Informationssystem och logistiskt varuflöde.....	180
5.2.3.4 Fyndhörnor och stormarknad.....	180
5.2.4 Perioden 1970-1979.....	181
5.2.4.1 Kultur och effektivisering	181
5.2.4.2 Behov av större datateknologiska resurser	182
5.2.4.3 Tillväxt	183
5.2.4.4 Varuhusutvecklingen i kris	183
5.2.4.5 Nya terminalsystem.....	184
5.2.5 Perioden 1980-1989.....	184
5.2.5.1 Organisation och ägarstyre.....	184
5.2.5.2 Försäljningsutveckling	186
5.2.5.3 Telefonförsäljning och ordersystem	187
5.2.5.4 Finansiella tjänster	188
5.2.5.5 Affärscentrum och butiksutveckling	188
5.2.5.6 Insatser i specialföretag.....	189
5.2.5.7 Ny distributionsanläggning.....	189
5.2.5.8 Investerings- och finansieringsplanering	190
5.2.5.9 Byte av system.....	190
5.2.5.10 Logistik och inköp.....	190
5.2.5.11 Eliminering av hårda varor	192
5.2.5.12 Etablering i Norge.....	192
5.2.5.13 Etablering i Tyskland	193
5.2.5.14 KF köper Josefssons Postorder AB.....	195

5.2.5.15 KF:s argument och strategi.....	196
5.2.6 Perioden 1990-	198
5.2.6.1 Investeringar	198
5.2.7 Sammanfattning	198

KAPITEL 6

AKTÖRERNAS PERSONLIGA ATTRIBUT OCH BETEENDE – EN KOMPARATIV ANALYS

AKTÖRERNAS PERSONLIGA ATTRIBUT OCH BETEENDE – EN KOMPARATIV ANALYS	201
6.1 ANALYSPLAN	201
6.1.1 Inledning	201
6.1.2 Analysmodell för hypotesprövning	202
6.2 ÄGARNAS PERSONLIGA ATTRIBUT OCH BETEENDE	203
6.2.1 Analysplan	203
6.2.1.1 Faktoranalysens syfte och betingelser	203
6.2.1.2 Analys av variabelernas medelvärden för respektive aktör	205
6.2.1.3 Analys av personliga intervjuer och interna skriftliga kommentarer	205
6.2.2 Analys av Ellos AB	205
6.2.2.1 Faktoranalys	205
6.2.2.2 Medelvärdesanalys Ellos AB	208
6.2.2.3 Intervjuer och ägarens egna kommentarer, Ellos AB	209
6.2.3 Analys av Josefssons Postorder AB	212
6.2.3.1 Faktoranalys	212
6.2.3.2 Medelvärdesanalys, Josefssons Postorder AB	214
6.2.3.3 Intervjuer och ägarens egna kommentarer, Josefssons Postorder AB	215
6.2.4 Analys av variabler med stora medelvärdesdifferenser, en jämförelse	216
6.2.5 Sammanfattning och slutsats av analysen	218
6.3 ÄGARNAS VISIONER OCH STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERNA I FÖRETAGEN	220
6.3.1 Ellos AB	220
6.3.1.1 Visioner och framtidsutsikter	220
6.3.1.2 Analys av strategiutvecklingsprocessen	223
6.3.1.3 Sammanfattning av Ellos strategiutvecklingsprocess	227
6.3.2 Josefssons Postorder AB	227
6.3.2.1 Visioner och framtidsutsikter	227
6.3.2.2 Analys av strategiutvecklingsprocessen	231
6.3.2.3 Sammanfattning av Josefssons strategiutvecklingsprocess	233
6.4 JÄMFÖRELSE MELLAN ÄGARNAS ATTRIBUT OCH BETEENDE MED KOPPLING TILL LITTERATURSTUDIEN	233
6.4.1 Analysmodell	233
6.4.2 Ägarnas personliga attribut och beteende enligt den empiriska analysens resultat	234
6.4.2.1 Förnyaren	234
6.4.2.2 Traditionalisten	235
6.4.2.3 Uteslutningsprincipen	235
6.4.3 Vad litteraturen säger om personliga attribut, beteende och prestation	236
6.4.4 Jämförelse och associering av samband	238
6.4.5 Sammanfattning, reflexioner och kommentarer	238

KAPITEL 7

AKTÖRERNAS KONKURRENSSTRATEGIER - EN KOMPARATIV ANALYS	241
7.1 ANALYSPLAN	241
7.1.1 Inledning	241
7.1.2 Analysförfarande.....	242
7.2 STRATEGISKA RESURSDIMENSIONER	243
7.2.1 Bestämning av resursdimensioner	243
7.2.2 Identifiering av möjliga framgångsfaktorer	245
7.2.3 Identifiering och klassificering av investeringsaktiviteter efter avsikten med strategin.....	246
7.3 KONKURRENSSTRATEGI OCH PRESTATION, EN KONKURRENSSTRATEGISK	249
ANALYS AV ELLOS AB.....	249
7.3.1 Fysisk kapacitetsplanering	249
7.3.2 Teknologisk kapacitet	251
7.3.3 Humankapacitet.....	253
7.3.4 Organisationskapacitet.....	255
7.3.5 Klassificering av investeringsaktiviteter enligt avsikten med strategierna	256
7.3.6 Faktoranalys	259
7.3.6.1 Faktor 1; Strategiskt Management	261
7.3.6.2 Faktor 2; Kostnadsledarskap	262
7.3.6.3 Faktor 3; Service Management.....	263
7.3.6.4 Faktor 4; Promotionsfaktor	264
7.3.7 Strategiskt språkbruk	264
7.3.8 Korrelation mellan faktorer och tillväxt, vinst och marknadsandel	267
7.3.9 Följsamhet mellan faktorerna.....	269
7.3.10 Tidsfördröjda samband mellan fysisk och teknologisk kapacitet	272
7.3.11 En förklaringsmodell för prestation.....	273
7.3.12 Sammanfattning	274
7.4 KONKURRENSSTRATEGI OCH PRESTATION, EN KONKURRENSSTRATEGISK	275
ANALYS AV JOSEFSSONS POSTORDER AB	275
7.4.1 Fysisk kapacitet	275
7.4.2 Teknologisk kapacitet	277
7.4.3 Humankapacitet.....	279
7.4.4 Organisationskapacitet.....	281
7.4.5 Klassificering av investeringsaktiviteter enligt avsikten med strategierna	284
7.4.6 Faktoranalys	286
7.4.6.1 Faktor 1; Kostnadsledarskap	287
7.4.6.2 Faktor 2; "Knallism"	288
7.4.6.3 Faktor 3; Adhoc Management.....	288
7.4.7 Strategiskt språkbruk	289
7.4.8 Adhoc-beteende.....	290
7.4.9 Korrelation mellan prestationer	291
7.4.10 Följsamhet mellan faktorerna.....	292
7.4.11 Tidsfördröjd korrelation mellan teknologisk kapacitet och fysisk kapacitet	293
7.4.12 En förklaringsmodell för prestation	294
7.4.13 Imitationsstrategi.....	294
7.4.14 Sammanfattning	297

KAPITEL 8

ASSOCIERING AV SAMBAND MELLAN LEDARSKAP OCH KONKURRENSSTRATEGI..	298
8.1 ANALYSPLAN	298
8.1.1 Den empiriska studiens resultat	299
8.1.1.1 Ledaregenskaper: Ellos AB	299
8.1.1.2 Ledarskap och konkurrensstrategi: Ellos AB	300
8.1.1.3 Ledaregenskaper:Josefssons Postorder AB	301
8.1.1.4 Ledarskap och konkurrensstrategi: Josefssons Postorder AB.....	302
8.1.2 Sammanfattning	302
8.2 VAD LITTERATUREN SÄGER OM LEDARSKAP OCH KONKURRENSSTRATEGI.....	303
8.2.1 Extrovert och introvert förhållningssätt	303
8.2.2 Mbo och strategiskt management som konkurrensstrategi	304
8.2.3 Betydelsen av visioner och konkurrensstrategi.....	305
8.2.4 Pionjär eller imitatör som konkurrensstrategi.....	305
8.2.5 Geografisk närhet och konkurrensstrategi	306
8.2.6 Konkurrensstrategi och teknologi	306
8.2.7 Ledarskapets mobilisering och konkurrensstrategi.....	307
8.2.8 Social innovation och framgång	307
8.2.10 Familjeföretag och konkurrensstrategi.....	308
8.2.11 Sammanfattning	309
8.3 EGNA KOMMENTARER.....	310

KAPITEL 9

EN SAMMANFATTNING AV STUDIENS METOD, BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	313
9.1 INLEDNING	313
9.2. METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER.....	314
9.3 STUDIENS BIDRAG.....	315
Studiens första bidrag.....	316
Studiens andra bidrag.....	316
Studiens tredje bidrag.....	317
Studiens fjärde bidrag.....	317
Studiens femte bidrag.....	318
9.4 UNDERSÖKNINGENS TILLFÖRLITLIGHET.....	318
9.5 FÖRFATTARENS ASPEKTER	321
9.6 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	321

KAPITEL 10

ENGLISH SUMMARY	323
10.1 THE RESEARCH PROBLEM	323
10.2 RESEARCH OBJECTS AND MOTIVES	324
10.3 THE PURPOSE	325
10.4 THE THEORETICAL AND PRACTICAL RELEVANCE OF THE RESEARCH PROBLEM	326
10.5 THEORETICAL FRAMES.....	326
10.6 METHODOLOGY	327
10.6.1 Collection of data	327
10.6.2 Choice of research objects	328
10.6.3 Choice of respondents	328
10.6.4 Measure instrument	328
10.7 THE HYPOTHESIS OF THE STUDY	329
10.8 THE FINDINGS.....	329
10.9 CONCLUSION.....	331
The first contribution.....	331
The second contribution.....	332
The third contribution.....	332
The fourth contribution.....	333
The fifth contribution.....	333

KÄLLFÖRTECKNING..... 334

Litteraturlista.....	334
Källförteckning: Ellos AB	345
Interna dokument och tryckta källor.....	345
Intern skriftlig personalinformation	345
Intervjuer, Ellos AB	346
Källförteckning: Josefssons Postorder AB.....	348
Interna tryckta dokument.....	348
Interna skriftlig information.....	348
Intervjuer, Josefssons Postorder AB.....	350

AVHANDLINGENS BILAGOR

Bilaga 1 Brev till respondenterna	352
Bilaga 2 Frågeformulär, sekundärdata	353
Bilaga 3 Frågeformulär, primärdata	359
Bilaga 4 Frågeguide.....	362
Bilaga 5 Enkätens svarsfördelning i procent.....	363
Bilaga 6 Bartlett test 1	365
Bilaga 7 Bartlett test 2	366
Bilaga 8 Branschdata.....	367
Bilaga 9 Tabell, Ellos AB	368

Bilaga 10	Tabell, Josefssons Postorder AB.....	369
Bilaga 11	Klassificering och typologisering av konkurrensstrategier.....	370
Bilaga 12	Kommentarer till korrelations- och regressionsanalysen.....	374

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1.1	Försäljningsutvecklingen i undersökningsföretagen.....	21
Figur 1.2	Resultat efter finansnetto i procent av omsättningen.....	21
Figur 1.3	Undersökningsföretagens marknadsandel.....	21
Figur 2.1	Postorderhandelns andel i procent av detaljhandeln exkl. livsmedel..	48
Figur 2.2	Postorderhandelns och detaljhandelns relativa omsättningförändring....	48
Figur 2.3	Postorderförsäljningens säsongsvariation.....	51
Figur 2.4	Internationell jämförelse av postorderbranschens marknadsandel.....	54
Figur 2.5	Antal företag med motsvarande andel av omsättning och marknadsandel.....	56
Figur 4.1	Pattern in strategy formation, Mintzberg et al 1978.....	87
Figur 4.2	Strategiutvecklingsprocessen enligt Mintzberg et al 1995.....	91
Figur 4.3	Strategiutvecklingsprocessen enligt Hofer et al 1978.....	91
Figur 4.4	Strategiutvecklingsprocess enligt Horovitz 1982.....	92
Figur 4.5	Strategiutveckling enligt Van Cauwenbergh et al 1982.....	93
Figur 4.6	Ansoffs tillväxtmatris. (Ansoff 1965).....	119
Figur 4.7	Innovation and imitation versus pioneer and later entry.....	122
Figur 4.8	Koppling mellan företagsstorlek och basstrategier. (Wright 1978).....	129
Figur 5.1	En bild av Ellos engagemang och händelseutvecklingen i företaget.....	145
Figur 5.2	Resultatutveckling.....	146
Figur 5.3	Marknadsandel svensk marknad samt Ellos andel av den totala postorderförsäljningen.....	146
Figur 5.4	Investering i ökad kapacitet och tillväxt.....	146
Figur 5.5	Organisation i sin linda 1969.....	149
Figur 5.6	Organisation 1979.....	152
Figur 5.7	Organisation marknad 1980.....	157
Figur 5.8	Moderbolaget den 1 januari 1988.....	157
Figur 5.9	Investeringar i kapacitet, Norska Ellos AS.....	160
Figur 5.10	Investeringar i kapacitet, Ellos Oy.....	161
Figur 5.11	Josefssons Postorder, engagemang och omsättning.....	176
Figur 5.12	Resultatutveckling.....	177
Figur 5.13	Marknadsandel svensk marknad samt Josefssons andel av den totala postorderförsäljningen.....	177
Figur 5.14	Investeringar.....	177
Figur 5.15	Organisation i slutet av 1960-talet.....	179
Figur 5.16	Organisation fram till 1984.....	185
Figur 5.17	Ansvarsfördelning i olika arbetsgrupper.(1986).....	185
Figur 5.18	Organisation 1 juli 1987.....	186
Figur 6.1	Analysmodell för hypotesprövning.....	202
Figur 6.2	Strategiutvecklingsprocessen inom Ellos AB.....	224
Figur 6.3	Strategiutvecklingsprocessen inom Josefssons Postorder AB.....	231
Figur 7.1	Princip för klassificering av strategiska resursdimensioner.....	246
Figur 7.2	Samspel mellan faktorer f1-f4, Ellos.....	270
Figur 7.3	Korrelation mellan teknologisk kapacitet år t-1 och fysisk kapacitet år t..	272
Figur 7.4	En förklaringsmodell för tillväxt, vinst och marknadsandel.....	273

Figur 7.5	Josefssons olika koncept.....	291
Figur 7.6	Samspel mellan faktorerna f1-f3, Josefssons Postorder AB.....	293
Figur 7.7	Korrelation mellan teknologisk kapacitet år t och fysisk kapacitet år t-1..	293
Figur 7.8	Korrelation mellan Ellos och Josefssons aktiviteter.....	296
Figur 8.1	Jämförelse mellan Ellos och Josefssons ledarskap.....	303
Figur 10.1	Jämförelse mellan Ellos och Josefssons, English summary	329

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 2.1	Fördelning av postorderföretag efter omsättning.....	45
Tabell 2.2	Klassificering av postorderföretag efter omsättning.....	46
Tabell 2.3	Sammanställning över SPF:s medlemmar i Sverige 1994.....	52
Tabell 2.4	En generalisering av postorderhandelns utveckling.....	55
Tabell 2.5	Branschens utveckling och omfattning	55
Tabell 2.6	De viktigaste och största postorderföretagen under 1900-talet	56
Tabell 3.1	För- och nackdelar med fallstudier.....	63
Tabell 3.2	Modell över urvalsförandet.....	67
Tabell 3.3	Informationsbehov och variabler.....	68
Tabell 3.4	Bortfallsanalys.....	79
Tabell 4.1	Jämförelse mellan incrementala och entreprenuriella ledarskaps- profiler (Ansoff et al 1990).....	102
Tabell 4.2	Olika forskares syn på ledarskap.....	110
Tabell 4.3	Relation mellan strategi och organisationsstruktur.....	112
Tabell 4.4	Characteristics and conditions of the three Modes.....	113
Tabell 4.5	Sammanställning av tidigare forskning.....	141
Tabell 5.1	Fördelning mellan importerade och inhemska varor.....	163
Tabell 5.2	Fördelningen mellan mjuka och hårda varor.....	163
Tabell 5.3	Procentuell fördelning av Ellos sortiment under perioden 1985 till 1991	163
Tabell 5.4	Översikt över Ellos varuhusutveckling.....	164
Tabell 5.5	Exempel på problem med specialföretagen.....	167
Tabell 5.6	Kalendarium över utvecklingen i Ellos AB.....	172
Tabell 5.7	En bild av Ellos kapacitetsexpansion under åren 1947 fram till 1995...	175
Tabell 5.8	Översikt över Josefssons butiks- och varuhusverksamhet.....	189
Tabell 5.9	Förändring av inköpsmarknader under åren 1970-1994.....	191
Tabell 5.10	Fördelning av produkter per inköpsmarknad i procent.....	191
Tabell 5.11	Hemtagning av varor per transporttyp.....	192
Tabell 5.12	Fördelningen mellan mjuk- och hårdvarusortimentet.....	192
Tabell 5.13	Kalendarium över utvecklingen av Josefssons Postorder AB.....	199
Tabell 5.14	Avvecklade verksamheter inom Josefssons Postorder AB	200
Tabell 5.15	Josefssons Postorder AB:s utveckling, 1955-1994.....	201
Tabell 6.1	Bartlett test.....	204
Tabell 6.2	Faktoranalys Ellos AB.....	207
Tabell 6.3	Eigenvalues of the correlation matrix.....	208
Tabell 6.4	Inter factor-correlations.....	208
Tabell 6.5	Medelvärdesanalysens utfall för ledarskapet inom Ellos.....	208
Tabell 6.6	Faktoranalys Josefssons Postorder AB.....	213
Tabell 6.7	Eigenvalues of the correlation matrix.....	214
Tabell 6.8	Inter-factor correlations.....	214
Tabell 6.9	Medelvärdesanalysens utfall för ledarskap inom Josefssons	215
Tabell 6.10	Medelvärden för enkätens variabler för respektive aktör.....	217

Tabell 6.11	Rangordning av medelvärdesdifferenser mellan Ellos och Josefssons.	218
Tabell 6.12	Sammanfattning av analysens resultatet.....	219
Tabell 6.13	Slutsatser av analysen.....	219
Tabell 6.14	Sammanfattning av ägarnas personliga attribut och beteenden enligt den empiriska analysen.....	234
Tabell 6.15	Jämförelse mellan den empiriska studien och litteraturstudien avseende personliga attribut, beteenden och samband mellan dessa...	236
Tabell 7.1	Analysplan.....	243
Tabell 7.2	Definitioner av strategiska dimensioner.....	244
Tabell 7.3	Analysmatris över investeringsavsikter.....	245
Tabell 7.4	Klassificering av strategiska investeringsaktiviteter i Ellos AB.....	257
Tabell 7.5	Faktoranalys Ellos AB, 1970-1991.....	260
Tabell 7.6	Eigenvalue of correlation matrix.....	260
Tabell 7.7	Ofta förekommande ord, Ellos AB.....	266
Tabell 7.8	Sammanställning av förekommande ord per faktor, f1-f4.....	266
Tabell 7.9	Korrelationer mellan tillväxt, vinst och marknadsandelar, och simultan och laggade faktorer.....	268
Tabell 7.10	Korrelation mellan faktorerna.....	270
Tabell 7.11	Klassificering av strategiska avsikter, Josefssons Postorder AB.....	285
Tabell 7.12	Faktoranalys Josefssons, 1970-1991.....	287
Tabell 7.13	Eigenvalue of the correlation matrix.....	287
Tabell 7.14	Ofta förekommande ord inom Josefssons Postorder AB.....	290
Tabell 7.15	Sammanställning av förekommande ord per f1-f3.....	290
Tabell 7.16	Korrelationer mellan tillväxt och vinst och simultana och laggade faktorer.....	292
Tabell 7.17	Korrelation mellan faktorerna X, Y, och Z.....	292
Tabell 7.18	En förklaringsmodell för verksamhetens tillväxt, Josefssons Postorder AB.....	294
Tabell 7.19	Jämförelse mellan företagen med avseende på likartade strategiska insatser.....	295
Tabell 7.20	Frekvens av förekommande imitationer per år och ackumulerat.....	296
Tabell 8.1	En beskrivning av ledaregenskaper utifrån resultatet av de olika analyserna, Ellos.....	299
Tabell 8.2	En beskrivning av ledaregenskaper utifrån de olika analysernas resultat, Josefssons.....	301
Tabell 8.3	Samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi enligt litteraturen...	309

Sammanfattning

I denna avhandling försöker jag kartlägga och analysera de faktorer som kan tänkas ligga bakom en divergerande utveckling i två logistikintensiva handelsföretag. Undersökningen är utformad som en longitudinell komparativ fallstudie och som forskningsobjekt har jag valt Ellos AB och Josefssons Postorder AB. Fallstudier har ansetts vara lämpliga för insamling av empirisk information och för att komma så nära intresseområdet som möjligt. Valet av metod har påverkats av i vilken utsträckning det har varit möjligt att få en bild av aktörernas ledarskap, hur val av konkurrensstrategier har gjorts samt hur man överfört sina önskemål till organisationen för att verkställa fattade beslut.

Studien hör hemma inom strategiforskningens område. Forskningsproblemet, ”att undersöka vilka samband som kan finnas mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation”, manar till att finna förklaringar till och förståelse för de båda forskningsobjektens olika utvecklingsprocesser.

Forskningsproblemet aktualitet och betydelse styrks genom ett flertal forskningsrapporter, vilka tas upp i kapitel 4. Tidigare studier visar också på skilda uppfattningar om vilka faktorer det är som kan ligga bakom det resultat som ett företag uppnår. Man efterlyser därför fortsatt fördjupad forskning om samband mellan faktorer som är viktiga för strategiskt handlande. Resultatet av sådan forskning kan bidra till att det affärsstrategiska handlandet blir framgångsrikt.

I kapitel 1 beskrivs forskningsproblemet, dess teoretiska och praktiska relevans, samt studiens syfte och avgränsning. De centrala begreppens referensram har angivits i korthet, och för en fördjupning hänvisas läsaren till kapitel 4. I syfte att ge läsaren en orientering om branschens ursprung och utveckling, ges en historisk återblick i kapitel 2. Branschens historiska utveckling sammanfattas i olika faser, och vidare följer en sammanställning över de viktigaste och största postorderföretagen under 1900-talet, vilket också ger en bild av branschens struktur-omvandling.

Kapitel 3 inleds med en redogörelse för studiens ansats, uppläggning och metodval. Här ges metodologiteoretiska synpunkter, kriterier för val av forskningsobjekt samt en beskrivning av studiens genomförande. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

Kapitel 4 behandlar den teoretiska referensramen med inriktning på tre olika teoriområden, nämligen ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. I kapitlet behandlas också tidigare studier, där jag valt att vara relativt tvärvetenskaplig med tanke på forskningsproblemets omfattning och komplexa natur. Kapitlet avslutas med en sammanfattning med betoning på de teorier som har störst betydelse för föreliggande studie.

I kapitel 5 redovisas fallstudierna. Framställningen disponeras så att respektive fallstudie inleds med en kort sammanfattning, som följs av en beskrivning av olika tidsfaser. Händelseutvecklingen sammanfattas i ett kalendarium, ett för varje företag.

I kapitel 6 presenteras två komparativa analyser. Den första handlar om ägarnas personliga attribut och den andra handlar om ägarnas beteende med avseende på strategiers uppkomst, visioner samt förekommande formulerings- och implementeringsprocess. Därefter följer en jämförelse mellan ägarnas personliga attribut, beteende och prestation på grundval av resultatet från litteraturstudien. Kapitlet avslutas med mina egna reflexioner och kommentarer.

I kapitel 7 görs en komparativ analys av konkurrensstrategiska insatser och omfattas av identifiering, klassificering samt beskrivning av strategiska dimensioner och avsikterna med strategierna. Därefter följer en beskrivning av sambandet mellan aktörernas konkurrensstrategi och prestation med koppling till litteraturstudien samt mina egna kommentarer.

I kapitel 8 görs en komparativ analys av sambandet mellan aktörernas ledarskap och konkurrensstrategi samt en jämförelse med litteraturstudien. Kapitlet avslutas med en sammanfattning och mina egna kommentarer.

I kapitel 9 görs en metodologisk diskussion med koppling till studiens syfte. Här sammanfattas studiens forskningsbidrag och kommentarer ges om studiens tillförlitlighet relaterat till forskningsproblemet. Några synpunkter av perifer karaktär lämnas och kapitlet avslutas med synpunkter om fortsatt forskning.

I kapitel 10 ges en sammanfattning av avhandlingen på engelska.

Kapitel 1

Introduktion

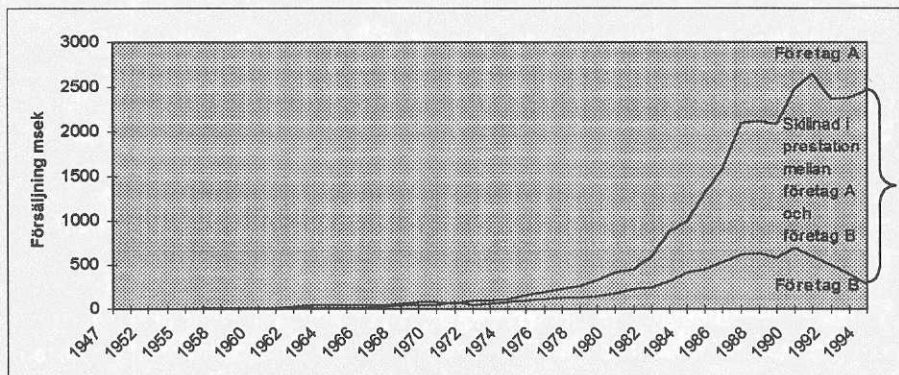
I föreliggande kapitel ges en beskrivning av forskningsproblemet och dess teoretiska och praktiska relevans samt valet av forskningsobjekt. Därefter följer studiens syfte och avgränsning samt definitioner av centrala begrepp. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

1.1 Forskningsproblemet

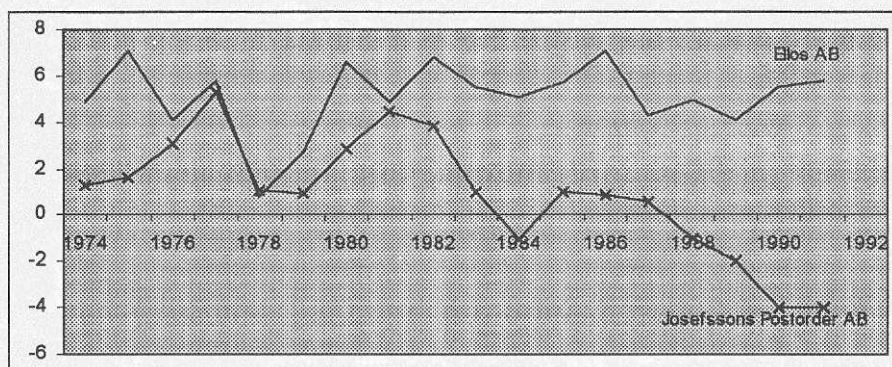
Denna rapport handlar om ledarskap, konkurrensstrategi, och prestationsutveckling. Undersökningen är planerad som en fallstudie av händelseförloppet i två logistikintensiva handelsföretag och den hör hemma inom strategiforskningens område. Båda forskningsobjekten, Ellos AB och Josefssons Postorder AB, har haft ¹ägaren som ledare från starten 1947 respektive 1956, fram till 1988, då de båda företagen såldes. Valet hänger samman med att detta metodval a priori förefaller kunna ge exceptionellt goda möjligheter att belysa det teoretiska problemet. Företagen utvecklades under 1980-talet till att bli de största inom

¹ Ägaren var också den som grundade företaget. Ägaren kallas också därför grundaren.

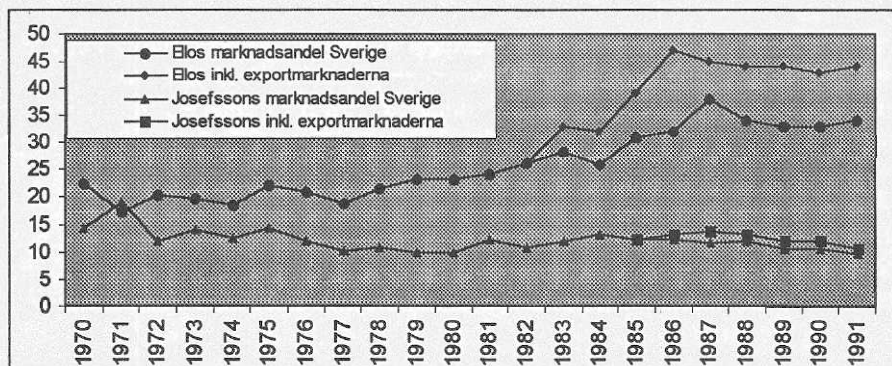
branschen på den svenska marknaden och till att bli de teknologiskt mest avancerade i Skandinavien.



Figur 1.1 Försäljningsutvecklingen i undersökningsföretagen A=Ellos AB, B=Josefssons Postorder AB



Figur 1.2 Resultat efter finansnetto i procent av omsättningen



Figur 1.3 Undersökningsföretagens marknadsandel

Efter försäljningen hade grundarna fortfarande möjlighet att påverka företagets utveckling genom sitt styrelseengagemang fram till 1993, då de lämnade respektive företag för gott. Företagen, som haft en likartad affärsinriktning och affärsmiljö, har utvecklats i divergerande riktning, vilket åskådliggörs i figurerna 1.1, 1.2 och 1.3. Föreliggande studie analyserar huruvida skillnader i ledarskap och konkurrensstrategi mellan företagen kan förklara divergensen i prestationsutvecklingen. Forskningsproblemet kan övergripande formuleras på följande sätt:

"Att genom studium av händelseutvecklingen i två jämförbara företag inom samma bransch som utvecklats i divergerande riktningar, skapa ökad kunskap om förhållandet mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation."

Problemet ger anledning att beskriva ägarnas personliga attribut och beteende för att därigenom söka samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation, och därmed kunna förklara företagets skilda händelseutveckling. Genom att följa händelseförloppet i två jämförbara företag under lång tid, kan företagets olika prestationer klarläggas och beskrivas. Eftersom företagen haft en likartad affärsinriktning och affärsmiljö, bör det vara möjligt att utesluta andra faktorer än skillnader i ledarskap och konkurrensstrategi när det gäller divergensen i prestationsutveckling, d v s tillämpa uteslutningsprincipen som metod. Härigenom erhålls ett bidrag till ökad förståelse av de faktorer som ligger bakom företagets olika prestationer.

I företagets dynamik ligger skapande och omvandling av resurser, där såväl kvantitativa (teknologiska och fysiska) som kvalitativa (kompetens och personlig utveckling) resurser (se t ex Normann 1986) ses som betydelsefulla tillgångar. Förmåga att agera resursomvandlare är av stor betydelse i en utvecklingsprocess, eftersom den interna styrkan som mobiliseras är viktig för i vilken omfattning valda konkurrensstrategier kan genomföras. Inom forskningen sägs denna styrka i management vara en betydelsefull faktor vad gäller att leda och påverka sin omgivning (Hofer et al 1978, Normann 1986).

Nämnda forskare antyder också att företagets förändring och utveckling i huvudsak styrs av interna processer, men här är Normann något mer kritisk. Han anser att det kan finnas en övertro på management som styrfaktor för företagets förändring, och förespråkar att man även bör uppmärksamma yttre omständigheter. Detta ser jag som ytterligare en intressant utgångspunkt.

Oberoende av om det är ägarna eller organisationen som bidragit till företagets utveckling, framstår företagets interna förmåga och kraft som betydelsefulla faktorer vid studier av hur ledarskap och valda konkurrensstrategier förhåller sig till gjorda prestationer.

1.1.1 Resurser och framtidsutsikter

Postorderhandeln kan sägas vara unik i den meningen att det rör sig om specifika distributionsföretag. Denna företagsform har också krävt stora personella resurser med höga personalkostnader som följd. Under senare år har även kostnaderna för paketförsändelse till kund blivit avsevärt större, vilket har bidragit till utveckling av alternativa distributionskanaler för att därigenom öka konkurrensen med Posten. Personal- och distributionskostnader har således varit viktiga områden för rationalisering, eftersom dessa hade störst inverkan på verksamhetens resultatutveckling.

Man insåg att nästa steg för rationalisering var att investera i ny logistisk teknologi och detta skulle troligtvis främja forskningsobjektens framtida effektivitet och resultat, och därmed också överlevnadsmöjligheterna. Man startade en intern debatt om vilka insatser som skulle göras och hur insatser i teknologi och logistik skulle kunna utformas och påverka företagets utvecklingsmöjligheter och konkurrenssituation. Inom branschen hade man inte tidigare verkat för teknologiska lösningar i någon större omfattning, eftersom det inte hade skapats något behov. Nu ville man utveckla postorderhandeln till något mer betydande. Här menade man att förutsättningar för ökad tillväxt och förbättrade resultat bl a ställde krav på nya teknologiska lösningar.

Kombinationen av kvantitativa och kvalitativa resurser kommer därför att studeras, eftersom denna är viktig för en utvecklingsprocess (se t ex Norman 1986). Här kommer kopplingen mellan logistisk teknologi och konkurrensstrategi att beaktas. Den logistiska teknologin anses ha inflytande på konkurrensstrategiska insatser och kan vara ett betydelsefullt vapen i marknadskriget, eftersom heltäckande varuinformation, snabbhet och god leveransförmåga krävs för att kunderna skall uppfatta servicen som god (se t ex Ballou 1987).

1.1.2 Forskningsproblemets praktiska relevans

Att forskningsproblemet är aktuellt och betydelsefullt, framgår också av det faktum att ett flertal forskningsrapporter lagts fram på detta område (t ex William et al 1994, Powell 1992, Karlsson 1991, Fagenson et al 1990, Normann 1986, Häckner 1985, Kent et al 1982, Drucker 1970, Chandler 1962). I dessa rapporter framhålls konkurrensstrategi, entreprenörskap och ledning, organisationsstruktur och dynamik som signifikanta variabler i företagets utveckling och det betonas också att det kan finnas ett samband mellan sådana variabler som ledarskap, konkurrensstrategi och prestation.

Trots mångfalden av strategi- och ledarskapsteorier och trots att man ser företagande ur olika perspektiv, är man bland forskare oense om vilka samband som kan råda mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Forskare som t ex Fagenson et al (1990), Day et al (1988) och Thomas (1988) poängterar samband mellan ledning, strategi och det resultat företaget uppnått, och Häckner (1985)

menar att företagsledningens betydelse för framgång respektive misslyckande är oomtvistad. Lieberson et al (1972) ställer sig tveksamma till ett sådant samband, och fann i sin studie, som omfattade 167 företag, att företagets ledning hade liten inverkan på företagets prestationsnivå. Detta blev hårt kritiserat av Weiner et al (1981), som gjorde en liknande studie av 193 tillverkande företag i USA och fann ett starkt samband mellan ledning och vinstvariationer, mellan ledning och försäljningsvariationer samt mellan ledning och variationer i vinstmarginalerna. Uppmärksamheten har ofta fokuserats på personliga attribut, eftersom man misstänker att sådana variabler kan förklara nämnda samband.

Noteras bör att det varken på den svenska eller den nordiska marknaden har bedrivits mycket forskning inom detta område. Studier från den amerikanska marknaden är därför dominerande.

1.1.3 Forskningsproblemets teoretiska relevans

Det grundläggande för en individs värderingar och attityder påstås vara hans mål i livet, livsbetingelser, självuppfattning och motivation (se t ex Madsen 1974, House 1977, Peck et al 1978, Mintzberg 1978, 1995, Knee et al 1990, Porter 1991), vilka anses bestämmas av individens tidigare erfarenheter och speciella egenskaper. Genom ett samspel mellan individens beteende och miljön påverkas både individ och miljö, och här skiljer sig uppfattningen mellan psykologer och behaviorister om vad som ligger bakom individers beteende (Peck et al 1978). McClelland (1961) anser t ex att personliga attribut har en framträdande plats inom den beteendevetenskapliga forskningen och att prestationsmotivet är en viktig drivkraft för utveckling och tillväxt.

Prestationsmotivet handlar om att vilja åstadkomma något och om i vilken grad människor är beredda att anstränga sig för att lyckas i kapplöpningen mot en hög prestationsnivå. Här anser t ex Atkinson et al (1966) att de tre faktorer som har den största betydelsen för individers framgång är: grad av prestationsmotivation, fruktan för att misslyckas samt prestationens värde. Alla forskningsresultat har inte varit positiva men det stöd teorin har, är så starkt och djupgående, att prestationsmotivet måste ses som en viktig personvariabel i ledarskapet (se t ex McClelland 1961, Atkinson 1966).

Forskning om samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation ger ingen direkt samstämmig bild av hur detta samband ser ut. Det finns därför ett allmänt intresse att studera sådana samband och härigenom bygga upp en mer sammanhängande såväl teoretisk som empirisk bas på detta område. Härigenom kan man också få en djupare förståelse genom att lyfta fram de faktorer som kan förklara sådana samband. Jag ser därför föreliggande forskningsproblem som ett intressant tillskott till denna debatt.

1.1.4 Konkurrensstrategiska variabler och ledarbeteende

Skillnad i konkurrensstrategi kan ge förklaring till skillnaden mellan framgångsrika och icke framgångsrika företag. Enligt Pascale (1984) var det inte managementstrategi som avgjorde om det blev framgång eller inte, utan hur man strategiskt hanterade misstag och felbedömningar. Här visar forskningen att man kan inrikta sig på ett flertal olika strategier och inte enbart på en strategi, vilket menades vara karakteristiskt för västvärlden. Pascale anser att man i sitt strategiska tänkande även måste inrikta sig på variabler som mänskliga resurser, ledningens strategiska ambition, vilket kan ses som ett ledarbeteende, samt kommunikation och feedback i organisationen.

Frågan är också i vilken utsträckning forskningsobjekten haft svårt att frigöra sig från den mer traditionella postorderkulturen, d v s att man planerar för kortsiktiga aktiviteter och kampanjer för att tjäna snabba pengar. Här kan det vara så att den som tar risken och bryter mot detta mönster och utvecklar en ny unik strategisk inriktning, också kan dra fördel av detta. Det är därför viktigt att i ett konkurrensstrategiskt sammanhang finna det unika i en strategi som ger bärande och varaktiga fördelar i förhållande till konkurrenterna (se t ex Porter 1991).

Genom att identifiera faktorer som kan ha betydelse för att förstå den konkurrensstrategiska processens utveckling, men också beskriva ett ledarbeteende i en strategisk integrationsprocess, skapar man också förutsättningar som ökar förståelsen för hur en företagsledning hanterar strategiska frågor (se t ex Larsson 1984).

1.1.5 Framgångsfaktorer

Av externt material har framkommit att man från Ellos och Josefssons sida sagt att man vill öka sina marknadsandelar, och man har då betonat att man skulle ta dessa andelar från den övriga detaljhandeln. Till viss del har man lyckats, men ökningen har inte motsvarat förväntningarna med avseende på resultatutvecklingen, varför man även sökt andra möjliga vägar för tillväxt, t ex etablering på nya marknader. Här är det viktigt att studera ledarens innovativa förmåga, benägenhet och behov att skapa möjligheter och förutsättningar för tillväxt. Forskningen visar också att förmågan att växa, möjligheten att växa, och entreprenörens behov av tillväxt är tre framgångsfaktorer som berörde småföretag (< 200 anställda) på den svenska marknaden (Davidsson 1989b, 1994).

Insikten om behovet av kompetens, d v s viljan att satsa på social innovation har visat sig karakterisera företag som misslyckats (se t ex Delmer & Davidsson 1993). Ett viktigt skäl att inte eftersträva tillväxt och utnyttja tillväxtpotentialer var att detta inte var förenligt med de mål entreprenören hade med sitt företagande, eftersom en ökad tillväxt skulle kunna hota entreprenörens oberoende och sätta entreprenörskapet ur spel.

Tidigare utredningar (se t ex Davidsson 1989b, 1993, 1994) visar att småföretagen som grupp betraktad är föga innovativa och påfallande konservativa samt föga inriktade på tillväxt och produktutveckling etc. Endast en liten del av denna grupp kan anses som innovativa.

1.1.6 Två processer

Konkurrensstrategisk utveckling grundas på två processer (Ansoff (1979, 1965), en kommersialiseringsprocess, d v s kopplingen mellan organisationen och dess miljö, och en socialpolitisk process, d v s den process som driver och förändrar organisationens interna struktur och dynamik. Det kan förhålla sig så att kommersialiseringsprocessen i föreliggande forskningsobjekt varit dominerande, eftersom det poängterats i tidigare utredningar att man inom postorderhandeln ofta ”skummar” marknaden, d v s tar för sig av det som man på lättaste sätt kan komma åt, för att sedan förflytta sig till ett nytt segment eller nya marknader. Att öka sin försäljning på sådana villkor kan te sig något märkligt, eftersom detta också är förenat med ökade kostnader. Organisationsstruktur, konkurrensstrategi och dynamiken i organisationen bör uppmärksammas, eftersom organisatorisk resursutveckling samt anpassning av organisationsstruktur och konkurrensstrategi har betydelse för en effektiv mobilisering i en utvecklingsprocess (se t ex Chandler 1962, Ansoff 1995).

1.1.7 Starka relationer och förtroende

Forskningsobjekten framhåller hög servicegrad och stort förtroende. Detta antyder ökad konkurrens och att företagen är benägna att behålla tidigare kunder och få dem att köpa mer, men det ger också signaler om att man vill värva nya kunder. För att uppnå mer bestående bindningar mellan marknaden och företaget, är det viktigt att ha starka relationer, och samtidigt vara kostnadseffektiv (se t ex Ballou 1987). Affärskonceptets innehåll och målinriktning kan ha haft betydelse för hur konkurrensstrategiska val har genomförts.

Mina spekulationer rör sig om i vilken grad ledarbeteendet har gett manöverutrymme för kundens reaktioner och härigenom skapat förutsättningar för ett ökat förtroende och förbättrade relationer. Ledarens förmåga att vara lyhörd för kundens upplevelse av maktlöshet och missnöje kan bidra till ändrade strategier, eftersom man i möjligaste mån vill behålla och utöka sin kundkrets.

Det har förekommit kritik mot postorderhandeln där man bl a betonat att de varor man sålde inte alltid varit prisvärda, och detta har skapat en misstro mot postorderhandeln, att den inte alltid lever upp till kundens krav. De större postorderföretagen anser att kritiken är orättvis och menar att det är mindre seriösa postorderföretag som inte alltid tar sitt fulla kundansvar (se t ex Skaug 1994), och sådana reaktioner kan också bidra till ändring i ledarbeteende och konkurrensstrategiska val i syfte att bygga upp ett bättre förtroende.

1.1.8 Ägarskap och ledarskap

Ägarens avsikter med företagets utveckling innebär att han sannolikt vill styra denna enligt sitt eget koncept, övertygelse och viljeinriktning. Detta innebär att personliga mål kan ha gått före organisationens mål och därigenom drivs en utveckling fram som är i överensstämmelse med ägarens vilja. Härigenom fastställs också ramarna för den strategiska handlingsfriheten, mobiliseringen och troligtvis även prestationsnivån. Den som startar ett företag betraktas oftast som entreprenör, och entreprenören har genom sitt kreativa handlande och sin visionära förmåga åstadkommit resultat i många sammanhang (Mintzberg 1973a, 1995, Conger 1988, Ansoff 1990).

Att bygga upp ett starkt engagemang är en viktig nyckel till framgång. När ett företag skapats, är det engagemanget eller bristen på engagemang som håller företaget i gång respektive dödar det (se t ex Adizes 1988). Hur ledarskapet utövas och vilka resurser en organisation har för utveckling av alternativa möjligheter, kan således ha att göra med ledarens egenskaper och beteende. Det "entreprenöriella ledarskapets" utövande präglas enligt forskare (se t ex Schumpeter 1934, McClelland 1961) av innovation och riskvillighet, men också av viljan att företaget skall växa på något sätt.

1.1.8.1 Familjeföretag

De båda företagen i föreliggande studie startade som familjeföretag. Inom forskningen menar man att familjeföretag har specifika lojalitetsproblem vad gäller ledarskap och succession, symbiotiska förhållanden, ekonomiska förhållanden och konsekvenser mellan "familjen" och "företaget". Här är det också viktigt att notera att forskningens ägare även hade rollerna som VD och koncernchef och dessutom rollen som familjefar. Ovannämnda specifika problem kan bidra till nedgång och fall (Johansson et al 1991), ett faktum som ökar intresset för de båda företagens olika utvecklingsmönster.

Strategiformulering och utvecklingsprocesser i företag har också stark koppling till ägarnas idéer (Mintzberg 1978, Normann 1986), och här betonar t ex Johansson (1991) att en ägare med dominerande ägarinflytande kan utse efterträdare på ledarposter och behålla ägarkontrollen och härigenom påverka styrfart och inriktning. Med tanke på de komplikationer det innebär att involvera familjen i företaget (Johansson 1991, Andersson 1991) är det viktigt att i den historiska beskrivningen beakta sådana problem och på så vis undersöka om och i vilken utsträckning detta haft påverkan på företagets händelseutveckling.

Ägaren står oftast i händelsernas centrum och styr organisationen efter sitt tycke, och är oftast obenägen att släppa in personer utanför familjekretsen. Detta kan också vara en negativ faktor för ett företags utveckling (Ansoff 1990, Mintzberg 1995, Johansson 1991), varför detta också skall observeras med tanke på att efterhand som ett företag växer, ökar också kraven på professionalism, kompetens

och dynamik. Detta är tre viktiga faktorer i en gynnsam utveckling som också utomstående personer kan bidra med (Ansoff 1990, Johansson 1991). Här visar forskningen att det inom familjeföretag är ett problem att leva upp till dessa krav, beroende på bl a symbiotiska förhållanden och familjerelationer. Att tillmötesgå nämnda krav och kunna hantera ökad konkurrens och tillväxt kan också ha att göra med faktorer som riskvillighet och/eller tillgång till kapital.

1.1.8.2 Entreprenörskap och kulturella aspekter

I forskningsobjektens utveckling från starten ser man en relativt svag tillväxt under de första 25 åren. De flesta små företag startar i blygsam skala och förblir små företag, men skillnader i entreprenörskap och företagskultur kan ta sig uttryck i olika sätt att driva företaget. I samband med startande av ett företag visar forskningen att det finns en stark koppling mellan ägarskap, entreprenörskap och kultur, att finna en väg för egen utveckling och en överlevnadsmöjlighet. Några av de viktigaste målen visar sig vara att uppnå oberoende, självständighet och att driva igenom sin egen vilja. Ekonomiska motiv kommer vanligen i andra hand (Aronsson 1991).

Av tidigare utredningar (Davidsson 1993a) framgår att det finns skillnader mellan olika entreprenörskulturer i olika regioner med avseende på variabler som resurser, förändringsvilja, prestationsmotiv och vilja att visa vad man kan. Studien visar också att där de strukturella betingelserna för företagandet är bättre, är också den allmänna mentaliteten mer entreprenöriellt orienterad. Detta gör det svårt att avgöra om den regionala variationen i företagandet ytterst är kulturellt eller strukturellt betingad. Ser jag till postorderföretagens miljö och regionala tillhörighet, har textil och konfektion av tradition varit dominerande i Sjuhäradsbygden och i synnerhet Borås.

Av den totala omsättningen inom denna bransch i Sverige är 58 % att hänföra till Älvsborgs län (SPK 1966:7), där man anser att detta entreprenörskap skulle vara kulturellt betingat. Detta kan ha påverkat forskningsobjektens val av konkurrensstrategi, eftersom kulturella faktorer har betydelse för utvecklingen i ett företag.

1.1.8.3 Strategisk formulerings- och implementeringsprocess

Ledarens roll i en strategiutvecklingsprocess kan ofta vara avgörande (Ansoff 1990, Mintzberg 1978, 1995, Bryman 1986), eftersom initiativet till nya grepp och företagets färdriktning oftast postuleras av "ägarens", ledarens, vilja och affärsidé. Strategins dimensioner preciseras och ägaren anger troligtvis hur strategin skall planeras och genomföras, och i ett sådant fall är både formuleringsprocessen och implementeringsprocessen styrda av en och samma person. Som tidigare nämnts kan personliga mål gå före organisationens mål. Forskare anser att kopplingen mellan strategisk förändring och ledarens position är något komplex, eftersom ledaren även beaktar andra intressen (Karlsson 1991). Här på-

pekas att ledningspositionen är ett mer långsiktigt engagemang än engagemanget i en förändringsprocess. I detta sammanhang säger Karlsson följande:

”När man sålunda betraktar kopplingen mellan den strategiska förändringen och ledarens eget positionsinnehav, inträder en viss insikt om behovet av att beakta andra hänsyn och intressen än de som enbart motiveras av förändringen” (Karlsson 1991, s 304).

Det är av intresse att hålla i sär de två processerna ”strategisk legitimering” och ”strategisk realism”. I den strategiska legitimeringen ligger en relationsorienterad arbetsuppgift, där sociala relationer skall driva den strategiska handlingslinjen. Den strategiska realismen anses vara en sakorienterad funktion, där den strategiska handlingslinjen står i centrum. Den relationsorienterade uppgiften ses som ett ”politiskt entreprenörsarbete”, d v s att gällande regler och normer styr realiseringen och den strategiska handlingen i samverkan med företagets ledning. Om en företagsledare har tillräckligt stöd för strategiska åtgärder, behöver han inte etablera sina idéer hos nya intressenter (se t ex Larsson 1984).

1.1.9 Konkurrensstrategi och tillväxt

Postorderhandeln är i hög grad hänvisad till kataloger, där utbud och priser redan är bestämda. Nya erbjudanden och insatser mot marknaden görs sedan via specialkataloger, direktreklam (DR) och via reklam i olika medier. Den ökade rivaliteten inom branschen kan ha bidragit till nya perspektiv på konkurrens, d v s vilka strategiska dimensioner man skall konkurrera med och vad som är viktigt för kunden. En annan aspekt är i vilken utsträckning aktörerna bevakat marknadens evolutionära processer och därmed varit förberedda på kommande trender.

Den allt hårdare konkurrensen inom detalhandeln med bl a ökad etablering av lågprisvaruhus kan av forskningsobjekten ses som hotfull. Detta kan i sin tur påverka ledarbeteende, något som tvingat fram alternativa konkurrensstrategiska val. Här är det också frågan om vilka resurser man har utvecklat för att kunna föra en stark konkurrensstrategisk inriktning, och vem man ser som sin huvudkonkurrent.

De båda forskningsobjektens geografiska närhet kan också ha haft betydelse för ökad rivalitet, i strävan efter ledarpositionen. Detta kan vara en psykologisk faktor (Bengtsson 1994) som kan påverka konkurrensbeteendet och val av konkurrensstrategi beroende på vilka signaler och rykten som förekommit.

1.1.10 Kapacitetstveckling

Resurser för expansion, och hur resurserna har kombinerats och utnyttjats, ger också signaler om färdriktning och ambitionsnivå och bör kunna återspegla det resultat man uppnått. Forskningsobjekten uppvisar olika vinstnivåer och man kan

inte bortse från antagandet att företag som är vinstrika växer snabbt (Porter 1985). Stora företag kan lättare få tillgång till kapital till nyinvesteringar med företaget som säkerhet, och härigenom kan försprånget till konkurrenterna öka. Detta i sin tur medför att man har tillgång till resurser som gör det möjligt att återinvestera i såväl kvalitativa som kvantitativa resurser. Härigenom bygger man upp en kraftfull organisation. Detta anses vara viktiga förutsättningar för att nå framgång (se t ex Mintzberg et al 1979, Porter 1991).

Både Ellos och Josefssons ägare kan ha haft olika förutsättningar för resursuppbyggnad, men kanske hyste de också olika uppfattningar om kapacitetsutvecklingens risknivå och prioritering. Eftersom de båda forskningsobjekten är logistik-intensiva, är det rimligt att man fokuserar diskussionen om resursutveckling på logistik och distribution. Kunderna kräver exakta besked om både varutillgång och snabba leveranser redan vid ordertecknandet. Ellos och Josefssons ägare kan ha haft skilda uppfattningar om vad som är viktigt att investera i och om vilka risker som är förenade med en kapacitetsexpansion.

Systemkonstruktioner kan lyfta upp varuhanteringen till en mer teknologisk intelligent nivå, dvs om en högre grad av automation införes. Här är det av betydelse att observera hur man investerat och vilka avsikter man haft med sin investering. Osäkerhet om hur t ex marknaden kommer att utvecklas kan bidra till att man tar till i överkant och därmed bäddar för kapacitetsöverskott. Balansen mellan ägarnas konkurrensstrategiska val och kapacitetsutveckling har också att göra med de visioner de har, vad de vill med sitt företag och hur de bedömer den framtida marknaden. Här kan man spekulera om i vilken utsträckning detta är kopplat till personliga attribut.

1.1.11 Prestation

Framgång är oftast en relativ term i kvantitativ betydelse och kan ses mot bakgrund av en konkurrensstrategis inverkan på företagets resultat mätt i marknadsandelar, försäljning, räntabilitet eller vinst i förhållande till omsättningen. En fundamental och omtvistad fråga är hur ledarskap, konkurrensstrategi och prestation skall mätas. Traditionellt sett har resultatet av en investering oftast varit kopplat till olika räntabilitetsmått samt mått som ökad tillväxt, t ex marknadsandelar och/eller ökad omsättning (Rhenman 1964, Johansson 1995).

I de båda företagen märks det att man oftast betraktat ökad omsättning som ett prestationsmått. Detta kan ha att göra med att man inte velat offentliggöra hur konkurrensstrategier utfallit i ett tidigt skede på den hårda konkurrensen inom branschen. Först under 1980-talet kunde man i företagens årsredovisning utläsa ekonomiska nyckeltal som t ex räntabilitet och soliditet.

1.1.12 Motiv för val av forskningsproblem och forskningsobjekt

Att jag fokuserat på två objekt inom postorder har fyra orsaker.

För det första är postorderhandeln en viktig del av den svenska detaljhandeln. Postorderföretagen är unika som distributionsföretag, s k "logistikmaskiner". Postorderhandeln skiljer sig från den övriga detaljhandeln (se t ex SPK 1966:7, Skaug 1994, Young 1992) genom att den logistiska effektiviteten och funktionen samt distributionen spelar huvudrollen för verksamhetens överlevnad och för att man skall vinna marknadens förtroende. Logistisk systemkoordination och data-teknologi är viktiga vid val av konkurrensstrategiska insatser, där faktorer som t ex information om varutillgång, snabbhet, tillförlitlighet och leveransförmåga kan vara avgörande för kundens köpbeslut (jämför t ex Ballou 1987).

För det andra handlar det här om två familjeföretag där grundarna lett och drivit verksamheten från starten som småföretagare med likartade förutsättningar under lång tid och i samma kulturella miljö. Här kan symbiotiska förhållanden och successionsfrågor ha påverkat utvecklingsprocessen. Detta ger en unik möjlighet att studera en utvecklingsprocess, där man kan ta lärdom av de faktorer som gett såväl negativa som positiva bidrag.

För det tredje har det inte forskats tidigare om ledarskap och konkurrensstrategi kopplat till prestation inom denna bransch på den svenska marknaden, och här finns således ett öppet fält för intressant forskning. Man kan säga att ett problem med valet av föreliggande forskningsobjekt är bristen på tidigare forskning. Sådan forskning skulle ha underlättat informationssökningen. Här är mitt tidigare engagemang inom branschen av stor betydelse, eftersom detta öppnat dörrar och gett tillgång till information.

För det fjärde anses det vara enkelt och anspråklöst att starta postorderföretag, och det diskuteras i vilken utsträckning det kan röra sig om ett riskfylld entreprenörskap eller inte. Hur det än förhåller sig, så har Ellos och Josefsson ägare gjort stora insatser och uppnått betydelsefulla positioner på den svenska marknaden och i norden, och detta bör uppmärksammas, eftersom man kan dra lärdom av denna utveckling. Även mot denna bakgrund finner jag forskningsfrågan mycket intressant.

1.1.13 Perspektiv

Det är enligt min mening knappast möjligt att *välja* föreställningsram eller "paradigm", eftersom detta är en produkt av forskarens förutsättningar, kultur, förståelse och intresse för problemet, kunskap och tidigare erfarenheter. Därför används begreppet perspektiv, genom vilket forskaren betraktar verkligheten och kan se problemet ur olika vinklar och välja de aspekter som bedöms vara relevanta och viktiga för forskningsproblemet. Det är därför betydelsefullt att kunna se utvecklingen ur olika perspektiv, som kan vara viktiga utgångspunkter

för såväl problemformulering som problemlösning. Man bör dock observera att perspektivet även kan bli en blockering och ett hinder för verklig kunskapsutveckling, varför det är viktigt att "ifrågasätta" traditionella perspektiv och att ta sig ur vad som kan betraktas som "självklara" antaganden. Det interna perspektivet, som tidigare nämnts, är centralt, eftersom ledarskap och konkurrensstrategiska val är centrala begrepp som skall studeras.

Sett ur ett marknadsföringsperspektiv, är också konkurrensstrategi och entreprenörskap² två intressanta och signifikanta variabler som kan ha stor betydelse för händelseutvecklingen. I detta speciella fall, ges som jag tidigare noterat, ett exceptionellt tillfälle, att genom fallstudier studera två företag som verkat under till synes likartade yttre betingelser i samma bransch, och jämföra utvecklingsprocessen med avseende på sambandet mellan ledarskap, konkurrensstrategi³ och prestation, se figur 1.1.

Här menar också Porter (1991) att man genom en konkurrensstrategisk analys kan visa om och hur företagens basstrategier har förändrats, vilket i sig kan bidra till att kasta ljus över en händelseutveckling och ge indikationer om syftet bakom valet av strategiska insatser. Gummesson (1985) hävdar t ex att vid företagsökonomisk forskning är det viktigt att få en helhetsbild, och att inte endast utgå ifrån vad som speglas i de siffror som förekommer i en verksamhets redovisning. Det är därför viktigt att kombinera kvalitativa och kvantitativa studier. Gummesson säger vidare:

"En forskare i en förändringsprocess kan använda sig av ekonomiska kvantitativa data som analyseras med matematiska metoder samtidigt som man i samband med beslutsprocesser beaktar sociala relationer, maktkonstellationer, stämningar etc för att tolka möjligheterna att genomföra förändringar. Systemsynsättet kan bidra till analys av ekonomiska data men också hjälpa till att strukturera samband som inte låter sig fångas in i ekvationer" (Gummesson 1985 s 89).

Det kan vara viktigt för denna studie att även observera det kulturella perspektivet, eftersom kultur och organisation är betydelsefulla faktorer i en händelseutveckling. Detta kan ha att göra med bl a ägarnas inställning till hur företag skall organiseras, hur ledarskapet skall utövas och synen på medarbetarnas handlingsfrihet och ansvar samt vilka resurser och konkurrensstrategiska insatser som skall prioriteras.

1.1.14 Forskarens bakgrund

Fallstudieforskning ställer krav på forskarens kunskaper (se Yin 1983). Jag gör därför en kort självbiografi för att lyfta fram min empiriska referensram och mitt förhållande till postorderbranschen. Syftet är att bidra till ökad förståelse för mina

² Se definition i avsnitt 1.5.2

³ Se definition i avsnitt 1.5.2

tolkningar, analyser, reflexioner och kommentarer. Min teoretiska kompetens grundas på flerårig utbildning inom såväl teknik som ekonomi, och den empiriska erfarenheten är att hänföra till perioden 1968-1989, d v s 22 år inom fyra olika industrigrenar, nämligen bilindustrin, verkstadsindustrin, kemisktekniska industrin samt tekohandeln.

Tyngdpunkt i min näringslivserfarenhet har varit organisation och ledarskap, där jag haft ansvar för organisationer med mellan 30 och 450 anställda. Arbetsuppgifterna har varit på ledningsnivå med inriktning på marknads- och affärsstrategiskt utvecklingsarbete, där såväl teknologisk som social innovation varit viktiga inslag för resursutveckling och verkställande av fattade beslut. Som medlem i företagens ledningsgrupper har jag således haft möjlighet att påverka såväl den kortsiktiga som den mer långsiktigt strategiska utvecklingsprocessen.

Under min tid på Ellos AB uppstod många frågetecken om den affärsverksamhet och den företagskultur som präglade företaget och de anställda. Detta gällde både ledarskap, sättet att arbeta och den atmosfär som rådde, och att komma från traditionell verkstadsindustri till postorder var för mig något helt nytt och annorlunda. Postorderverksamheten var således mycket intressant men något främmande, eftersom både marknadsföring, distribution och intensiteten i logistik skilde sig markant från vad jag tidigare varit van vid.

En milstolpe i detta sammanhang var att jag genom kontakter med professor Arne Jensen skrev in mig som doktorand 1985 och parallellt med min yrkesverksamhet påbörjade min forskarutbildning vid Göteborgs Universitet. Där avlade jag min licentiatexamen 1994. Mitt intresse för forskning ökade och efterhand avvecklades mitt engagemang inom industrin och 1990 övergick jag till anställning vid Högskolan i Trollhättan/Uddevalla. Ett problem i föreliggande forskningsfråga var brister på information, och här visade det sig att forskningen inom detta område på den svenska marknaden var i det närmaste obefintlig. Den forskning som finns är den som Professor Jensen bedrivit under ett antal år med inriktning på distribution och logistik.

Min position inom Ellos gjorde det däremot möjligt att blicka in bakom "kulisserna" i de båda forskningsobjekten. Detta gjorde det möjligt att samla in information från olika källor och genomföra intervjuer med personer på företagets olika organisationsnivåer. Kontakt med personer inom andra postorderföretag togs också, och på så vis blev det möjligt att bygga upp en informationsbank om både forskningsobjekten och branschen.

1.2 Studiens syfte och avgränsning

Som framgår av forskningsproblemet, är skillnaden mellan prestationsnivåerna i de två företagen föremål för analys och jag söker samband som kan leda till förklaringar till och förståelse för denna skillnad. Av problemorienteringen framgår, att kausala samband kan föreligga mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation, men det är oklart huruvida man kan få en entydig bild av de bakomliggande faktorerna. Det finns ett allmänt intresse att bygga upp en mer sammanhängande såväl teoretisk som empirisk kunskap på detta område som kan öka förståelsen för de faktorer som påverkar prestationsutvecklingen. Studiens huvudsyfte är:

-Att med en longitudinell ansats analysera och beskriva utvecklingsprocesserna i två företag, som utvecklats i olika riktningar under till synes likartade förutsättningar, för att härigenom bidra till ökad kunskap om ledarskap och konkurrensstrategi, samt ta reda på hur ledarskap och konkurrensstrategi påverkar företags prestationsnivåer. Huvudsyftet har indelats i fyra delsyften:

- *att beskriva och jämföra ledarskapets betydelse för företagets utveckling med inriktning på ägarnas personliga attribut och beteende.*
- *att jämföra visioner och strategiutvecklingsprocesser och härigenom beskriva och jämföra hur konkurrensstrategier formuleras och implementeras samt diskutera de faktorer som varit vägledande för konkurrensstrategiska beslut.*
- *att jämföra strategiska dimensioner och konkurrensstrategiska mönster för att härigenom beskriva skillnader mellan aktörernas val av basstrategi och uppnådd prestation.*
- *att utveckla en metod för att spåra och jämföra strategiska mönster.*

Intressanta forskningsfrågor är således:

1. *Vem styrde utvecklingen i företagen?*
2. *Vilka visioner dominerade företagets utveckling?*
3. *Vilka attribut och beteenden karakteriserade företagets ägare?*
4. *Hur har strategiutvecklingsprocessen gått till i de båda företagen?*
5. *Vilka faktorer ligger bakom företagets affärsstrategiska utveckling och framförhållning ?*
6. *Hur har tillväxten gått till och vilka konkurrensstrategiska dimensioner har varit befrämjande för denna utveckling och varför?*
7. *Hur har företagets kapacitet och resurser utvecklats eller anpassats efter konkurrensstrategiska val?*

1.2.1 Avgränsning

Studien fokuseras på ledarskap, konkurrensstrategi och prestation och det samband som kan finnas mellan dessa variabler. Detta innebär att tyngdpunkten ligger på information vad gäller beteende, resursgenerering, beslutsprocess och relationer. Samspelet mellan konkurrensstrategi och affärsdefinition, krissituationer och problemlösningar samt samspel mellan myndigheter och företag kommer inte att behandlas. Krissituationer kommer endast att beröras i den mån det visar sig att de inverkar på ägarnas beslutsfattande och val av konkurrensstrategi. Eftersom föreliggande forskningsobjekt är unika som distributionsföretag, har förmodligen också den logistiska teknologiska utvecklingen inverkan på den konkurrensstrategiska utvecklingen, varför jag tar upp sambandet mellan konkurrensstrategi och teknologi. Däremot kommer inte distribution eller alternativa distributionslösningar eller distributionsproblem att diskuteras.

Forskningsobjektens förhandlingspositioner i samband med företagsförvärv kommer heller inte att beröras. Familjeföretagets specifika problem och teorier behandlas i den mån information om detta framkommer under datainsamlingen, och där så är relevant med avseende på ägarens successionsplanering som kan ha betydelse för verksamhetens utveckling. Det är också viktigt att notera att generalisering av resultatet även måste stödjas på andra forskningsresultat, eftersom denna studie är begränsad till två företag. I övrigt har avgränsning gjorts också när det gäller ledningsproblem och företagsöverlåtelser, eftersom dessa inte är centrala för forskningsproblemet.

1.3 Grundläggande begrepp och definitioner

1.3.1 Definition av ledarskap

De flesta definitioner på ledarskap anspelar på sambandet mellan social påverkan och strukturerade aktiviteter inom grupper eller organisationer. Man kommer in på individens sätt att hantera och styra andra individer. Olika ledarstilar tar sig olika uttryck, beroende på ledarens personliga värderingar och attribut. Min definition av ledarskap är följande:

"Med ledarskap menas att ha förmåga och benägenhet, ambition och entusiasm att driva och utveckla en verksamhet genom att engagera och mobilisera organisatoriska resurser i en viljeinriktning som ligger i linje med visionära tankar och verksamhetens affärsidé och härigenom verka för att nå uppsatta mål".

1.3.2 Definition av vision

Vision kan översättas med *att se*, att se framåt. En vision förknippas med framtidsorientering kopplat till en prestationsnorm, ett ideal, och den bygger på ett urval värderingar (se t ex Ansoff 1965, Mintzberg 1973, Kouzes 1995). Enligt min uppfattning kan begreppet vision definieras som följer:

"Vision innebär att se framåt, att skapa en idealisk bild av framtiden, vilken man eftersträvar att förverkliga."

1.3.3. Definition av strategi

Min definition av begreppet konkurrensstrategi, som jag ser som synonymt med affärsstrategi, är följande:

"Med strategi, d v s konkurrensstrategi eller affärsstrategi, menas det handlingsmönster som är karaktäristiskt för företaget när det gäller hur man skall konkurrera och förbättra sin marknadsposition och därigenom öka möjligheterna för tillväxt och större lönsamhet."

1.3.4 Definition av utvecklingsprocess

Begreppet utvecklingsprocess definieras som följer:

"Med utvecklingsprocess menas en förändring, en omorientering i syfte att finna nya affärsmöjligheter genom såväl evolutionära som revolutionära insatser, vilka medför förändringar i organisationsstruktur, affärsidé och system, och härigenom påverkar en händelseutveckling negativt eller positivt."

1.3.5 Definition av dynamik

Min definition av dynamik lyder:

"Dynamik i ett företag innebär att företagets ledning och organisatoriska struktur är flexibel och anpassas till företagets affärsstrategiska utveckling."

1.3.6 Definition av resursutveckling

I föreliggande studie förekommer två olika begrepp för resursutveckling, nämligen kvalitativ och kvantitativ, vilka jag definierar enligt följande:

"Med resursutveckling menas ökad tillgång till kvalitativa och kvantitativa resurser. Kvalitativa resurser avser kompetensutveckling, utbildning och personlig utveckling, en individuell kunskapsförnyelse, d v s en social innovation. Med kvantitativa resurser menas resursexpansion i teknologiska och fysiska resurser."

1.3.7 Definition av strategiska resursdimensioner

"Med strategisk resursdimension avses fysiska, teknologiska, humana, och organisatoriska resurser, vilka ligger till grund för konkurrensstrategiska insatser."

1.3.8 Definition av aktör

"Med aktör menas företagets ägare som också är företagsledare och VD, och som utövar olika former av styrning och inflytande i syfte att föra organisationen och företaget mot ett visst mål."

1.3.9 Definition av framgångsfaktor

"Med framgångsfaktor menas sådana faktorer som genom investeringar i fysiska, teknologiska, mänskliga och organisatoriska resurser påverkat marknadens efterfrågan, och därmed verksamhetens tillväxt och utveckling."

1.3.10 Makt, inflytande och styrning

Min definition är som följer:

"Med makt menas att en aktör med hjälp av sina resurser kan styra individer och/eller en organisation efter sin vilja och sina ideér."

"Med inflytande menas en aktörs legitima förmåga, att inge förtroende, och härigenom påverka ett händelseförlopp."

"Styrning bedöms ha samma innebörd som det engelska ordet "control", d v s att ha kontroll och styra företaget mot uppsatta mål. I förekommande fallstudier observeras därför bl a aktörens och anställdas kommentarer, viljeinriktning och närvaro i olika sammanhang samt förekommande social interaktion och signaler mellan anställda och ägaren".

1.3.11 Definition av chefsskap

"Att utöva chefsskap betyder att svara för att "saker och ting" görs i tid och enligt budget. Chefsskap har att göra med planering, organisation, ordergivning, samordning och kontroll."

1.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis ser jag studiens forskningsproblem som intressant och unikt, både för strategiforskningen och den bransch jag valt. Det historiska perspektivet ger här goda möjligheter att belysa bakomliggande faktorer som kan ha påverkat

företagens händelseutveckling i en divergerande riktning, och härigenom öka kunskapen och förståelsen för vilka samband som kan vara intressanta för såväl framgångsrikt som mindre framgångsrikt företagande.

De skilda uppfattningar som råder mellan behaviorister och psykologer huruvida det är personliga grundläggande egenskaper eller om det är den aktuella situationen som är utslagsgivande för ledarskapet och den prestation som uppnåtts, gör också forskningsområdet intressant. Det är därför av stort intresse att arbeta med två forskningsobjekt för att kunna jämföra utvecklingen och bidra till en mer givande diskussion om eventuella samband. Detta är den kontext som empirin skall beskriva och analysera med stöd i den teoretiska pluralism som framgår av kapitel 4.

I nästa kapitel ges en kort historisk beskrivning av postorderhandelns ursprung och utveckling i syfte att ge läsaren en ökad förståelse för forskningsobjektens utvecklingsprocess.

Kapitel 2

En historisk branschöversikt

För att ytterligare belysa forskningsproblemet och ge en kort information om postorderverksamhet, ger jag en överblick över postorderhandeln i ett historiskt perspektiv. Föreliggande kapitel inleds med en historisk översikt över postorderhandelns uppkomst och utveckling, och de mest aktuella postorderföretagen under 1900-talet lyfts fram. Därefter görs en jämförelse mellan postorderhandelns och den övriga detaljhandelns utveckling. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

2.1 Ett historiskt perspektiv

2.1.1 Inledning

Min ambition är inte att beskriva postorderhandelns historia, utan att ge konturer som har med forskningsproblemet att göra. Den tradition och kultur som utvecklats inom denna bransch och handelsform måste belysas för att öka förståelsen för ledarskapsbeteende, val av konkurrensstrategi och uppnådd prestation, eftersom dessa begrepp även har anknytning till hur man historiskt har bedrivit denna handel. Den historiska utvecklingen av postorderhandeln kan sägas ha två olika ursprung. Det ena är det svenska gårdfarihandlarkonceptet, ”knallen”. Liksom hemslöjden hade gått över i textilindustri, hade knallehandeln övergått i postorder-

handel (Forsell 1952). Det andra är en affärsidé importerad från Europa och USA (se Skaug 1994).

Historien visar på ett starkt entreprenörskap inom branschen, men också ett auktoritärt ledarskap, d v s det har varit frågan om ett antal starka personligheter som utvecklat betydelsefulla företag inom svensk textilindustri. Detta kan också ha haft ideologisk betydelse för nya "uppstickare" och påverkat deras uppfattning om denna typ av affärsutveckling.

Jag har valt att kortfattat beskriva postorderhandelns utveckling under olika tidsperioder, och den första perioden omfattar tiden fram till år 1950, som blev en vändpunkt för branschen.

2.1.2 Postorderhandelns historiska utveckling fram till år 1950

2.1.2.1 Gårdfarihandel och knallar

Sett i ett kulturellt historiskt perspektiv anses gårdfarihandeln gå tillbaka till perioden 1366-1388, då häradena Kind och Mark var under danskt styre och gränsen mellan Sverige och Danmark delade Sjuhäradsbygden i två delar under 22 år. Västmanlands Bergslag var det område som gårdfarihandlarna "knallarna" oftast besökte, och här byttes textila varor mot järn för hemsmidesbehov. Det är först under vasatiden som produktion, organisation och distribution fick någon större omfattning, vilket var en del av bakgrunden till att staden Borås grundades (se Forsell 1952, Svenska Stadsmonografier 1949, nr.144, Borås stadsbiblioteks Västgötasamling V:3148, Sveriges handel och industri 1906).

Den handel som utgick från Sjuhäradsbygden växte i omfattning, och 1620 års riksdag öppnade en diskussion om att förbjuda all handel utom den i städerna och på marknaderna. Enligt gällande bestämmelser skulle mellanhandeln förbehållas städerna. Borås anlades år 1622 och boråshandlarna fick rätt att sälja sina varor över hela Sverige. Det innebar en mycket gynnsam start för den nya staden, som snabbt utvecklades till ett stort handelscentrum.

Att bedriva jordbruk gav inte tillfredsställande utdelning och det blev vanligt att komplettera sina inkomster med allehanda hantverk. Härigenom växte också gårdfarihandelns omfattning och handeln i boråstrakten. Hur viktig handeln var för boråsarna kan man ur ett av de äldsta dokumenten om Borås uppkomst skrivet år 1647, läsa följande text skriven på gammaldags kanslispråk, (citat ur Forsell 1952 s.13-14):

"Eftersom störste trackten af Wästergjötland, belägen emellan berg och skogar, af naturen war obeqwäm till tarfweligit åkerbruk, så att thess bebyggjare derigenom sig icke nära kunnat, utan måst med hemgjordt smijde och swarfwekarill samt af ull, lijn och håår tillwårckade warur reesa omkring i

rieket och aff theras förytrande sökia sig medel till sin näring och utlagors afläggjande; men såsom allmogen med sitt omreesande heele tijder sin handtering hemma försummade, och Cronan, utom theras wanlige skatter, icke någon serdeles inkompst af sådan handel hade; therföre, på thet allmogen måtte kunna utan någon tijdz förlorande sine handteringar stadigare idka och andre landzorter i rikket med deras heemgiorde warur bespijsa, så att theraf till Cronan genom tullen någon inkompst tillflyte kunde, hafwer k. Gustav den andre och store, gloriösigst i äminnelse, låtit fundera staden Borrås nästan mitt wti Wästergötland, och honom på samma handel, som allmogen tillförne med omreeste, allernädigst privilegerat, såsom thess wälfänge privilegier, gifne på Stockholms slott 1622, utwisa.

Sedan Sal. Kongl. Majst. widare förnam den nyttan rikket af staden hade, förmedels dess inwånare icke allenast många landzorter samt bergsbruken, som wed dess wälstånd derpå tillförsel behöfwä, med sine heemgiordte warur försörgde, uthan och dermed kringom Dannemark reeste och uti rikket tillbaka igen reeda riksdaler heemförde, såsom och anseendes stadens inwånares flijt och osparde mödo till att wijda sökia sin näring igenom een så ringa handel, fattade Sal. Kongl. Majst till staden ett nådigare behag, dess handel än ytterligare med kongl. Bref i Stockholm d. 29 Aprilis 1624 confirmerade och allernädigst förunte, att dess inwånare måtte besökia, hwad ort de hafwa lust i rikket, med sådane warur, som wti Wästergötland giöres och tillarbetas, och dem åt hwem dem tackes wti städerne och å landet föryttra och försällia”.

I början av 1800-talet fanns omkring 2000 knallar i Borås. Gårdfarihandlare i Borås och sjuhäradsbygden kallades ”knallar”. Borgarna i Borås och Ulricehamn hade också enligt 1803 års lag rätt att handla med uppköpt hemslöjd, och att driva kommers året runt och därvid anlita handelsdrängar till obestämt antal. Under 1864 infördes näringsfrihet som gjorde det möjligt för alla att bedriva handel, och nu började även lanthandeln växa fram. Inom ”Knallebygden”,⁵ sjuhäradsbygden, utvecklades en av de äldsta formerna av handel, nämligen gårdfarihandel.

Många av dem som startade postorderföretag hade själva erfarenhet av denna handelsform, vilken var unik för Västergötland (Forsell 1952). Sjuhäradsbygden fick också en dominerande ställning inom tekoindustrin och utökad produktion krävde även förbättrade distributions- och försäljningskanaler. Ett nytt nätverk med grosshandlare och efterkravsaffärer, ”postorderfirmor” fick i viss utsträckning ersätta de traditionella sjuhäradsknallarna.

Borås var ett namn som ingav stort förtroende, eftersom det låg ”good will” i namnet. I svenska städer (förutom Borås) fanns sammanlagt 53 detaljaffärer som hade namnet ”Borås” i sitt firmanamn (Forsell 1952). Vetskapen om att så stor del av textil- och konfektionsindustrin förlagts till boråstrakten ingav en känsla av att namnet borgade för kvalitet och säkerhet hos konsumenterna. Detta menades vara en förklaring till att boråsnamnet hade så gott rykte.

⁴Knalle: En gårdfarihandlare från sjuhäradsbygden i Västergötland. Ordets ursprung är oklart. Det kan ha bildats av ”knalle” i betydelsen ”ohyfsad person”, eller helt enkelt till ”knalla” i betydelsen ”gå sakta” (Sternér B. 1970).

⁵Sjuhäradsbygden, ett sammanfattande begrepp av gammalt datum, vilket först förekom i professor Sten De Geers stora bebyggelsegrafiska verk ”Befolkningens fördelning i Sverige 1919”, och begreppet har därefter vunnit allmän och vidsträckt spridning som en mycket lämplig benämning på den del av Älvsborgs län i Västergötland som omfattar de sju häraderna, nämligen *Gäsene, Ås, Veden, Bollebygd, Mark, Kind, och Redväg*, och för vilka staden Borås bildar ett naturligt centrum (Västgötasamling accnr. V-6657).

2.1.2.2 Från knalle till postorderföretagare

Att bedriva postorderhandel skulle vara ett sätt att förenkla och förbilliga varudistributionen, så att handeln mellan köpare och säljare kunde mekaniseras.

Det skulle vara enkelt och billigt att köpa på postorder. John Fröberg i Finspång startade den första postorderverksamheten i Sverige år 1879⁶. Johan Petter Andersson, sedermera Åhlén & Holm startade 1899, och hade tidigare verkat som agent hos Fröberg. En annan blivande storföretagare som började sin handelsbana som "knalle" hos Fröberg var Algot Johansson, konfektionsföretaget Algots grundare. Ytterligare en framgångsrik agent hos Fröberg var Oscar Ahrén, som startade postorderföretag i Stockholm år 1910.

I litteraturen (se t ex Forsell 1952) framgår att det ofta var frågan om kreativa entreprenörer som i unga år satsade vad de själva hade sparat ihop. Oftast startades bl a postorderföretag så gott som utan kapital, och med egna och familjemedlemmarnas insatser arbetade entreprenören upp företagen undan för undan. Postorderföretag utvecklades på flera olika håll som t ex i Stockholm, Dalarna och Borås, men den region som kom att bli dominerande var sjuhäradabygden med Borås som centrum.

2.1.2.3 De första postorderföretagen i Borås

Den första postorderfirman i Borås var Borås Fabriksnederlag AB, som grundades 1906 som ett dotterbolag till firman T.H. Lapidus. (T.H. Lapidus startades 1880 och var en av Sveriges äldsta konfektionsfabriker.) Borås Fabriksnederlag var den firma som blev "läromästare" för de postorderfirmor som sedan startades. Det var anställda hos Fabriksnederlaget som grundade det nu nedlagda Rudberg & Co och Bröderna Wennerlund. Det var anställda hos Rudberg & Co som grundade Allmänco. Samma avknopningsprocess som så ofta startar, när en industri på en plats går bra, visade sig fungera även här och fortsätter alltjämt.

2.1.2.4 Postordergrossisternas förening

Postorderföretagen var organiserade antingen som postordergrossister eller som postorderdetaljister. Postordergrossister hade oftast stora lager, ett mycket stort sortiment, samt en relativt stor egen produktion av varor, ibland upp till ca 30 % av omsättningen. De varor som man inte tillverkade själv köptes in från bl a Tyskland, England, Japan och Italien. Försäljningen sköttes av "gårdfarihandlare", som fick lösa ut sina varor till nettopriser och kunderna fick betala efter katalogens bruttopriser, dvs de priser som postordergrossisten satte. Postorderdetaljister kunde sälja direkt till konsument, dels genom egen butiksverksamhet, dels genom gårdfarihandlare eller agenter.

⁶De första postorderföretagen utanför Sverige startades i USA 1875, i nybyggarsamhällena. Brev som skickade från utvandrare hem till Sverige under denna tid visade bl a att postorderverksamhet fanns både i Europa och USA.

De största företagen som var medlemmar i postordergrossisternas förening och som var etablerade i Borås, var Borås Fabriksnederlag AB 1906, AB Marks J. Emanuelsson 1909, Bröderna Wennerlund AB 1917, AB Häggström & Johansson 1919, AB Västgötakompaniet 1922, AB Bröderna Liljeros 1926, AB Trikåkompaniet 1929. Medlem utanför Borås var Västgöta Vävnads AB i Älvsered 1897. Dessa åtta företag omsatte drygt 50 msek år 1946. Postorderdetaljisternas omsättning beräknades samma år till ca 15 msek. I Stockholm bedrev Åhlén även direktförsäljning till konsument, och i Borås fanns tre större postorderföretag som också sålde direkt till konsument. Dessa var AB Wiskadals Fabrik och Skandia-kompaniet, samt Allmänco AB, vilka ej var medlemmar i postordergrossistföreningen i staden.

2.1.2.5 Leverantörer och egen produktion

År 1947, samma år som Ellos AB grundades, fanns det 95 trikåföretag som sysselsatte 3200 arbetare och 3400 hemarbetare. Produktion av svensk textil och konfektion hade sin tyngdpunkt inom Gällstadsbygden, där också postorderföretagens viktigaste leverantörer fanns fram till 1960-talet. Närhet till leverantörerna och tillgång till varor hade således stor betydelse för bl a postorderföretagens leveransförmåga till kund. Under 1940-talet beräknades ökningstakten vara ca 15 % per år (SPK 1966:7). Under samma år fanns det totalt i landet ca 237 postorderföretag som sålde direkt till allmänheten. Hur många av dessa som fanns i Borås framgår inte.

Egen tillverkning av varor för postorderhandel förekom inom företag av alla storlekar, och i början av 1900-talet var det ett vanligt förekommande hemarbete för många att syssla med sådan tillverkning. För vissa postorderföretag utgjorde detta sortiment 40-60 % av den totala försäljningen.

År 1963 utgjorde detta sortiment ca 6 % av postorderhandelns totala försäljning (SPK 1966:7). Det var således vanligt med hemarbeterskor, och följande citat ger en bild av hemarbeterskan och den miljö hon levde i:

"Hemarbeterskan är en 31-årig kvinna, gift med en fabriksarbetare och mor till fyra barn i åldrarna 1-6 år. Hon är en stark och frisk kvinna som gärna vill förtjäna en slant, skaffade sig därför tid över att sitta med symaskin 9-10 timmar om dagen och tillverka ett dussin förkläden. Hon har sysslat med hemarbete i två år, och syr bomullsförkläden, sex dussin å 50 öre/dussin. En veckas inkomst är 3 kronor, och kostnaden för tråden är 6 öre/dussin. Timförtjänsten är 4 öre netto. Mannens inkomst är ca. 900 kronor/år. För 169 kronor hyr familjen ett rum och kök. Hela familjen sover i rummet, och köket är hustruns arbetsrum (Källa: Sjuhäradsbygden 1993, s. 39).

2.1.3 Perioden 1950-1969

2.1.3.1 En friare konkurrens

Under år 1954 trädde en ny konkurrensbegränsningslag i kraft som innebar ett förbud mot bruttoprissystemet. Den fria konkurrensen medförde bl a att postorderhandeln kunde ta ny fart. De tidigare postordergrossisterna köpte in stora volymer med inriktning på försäljning till i första hand köpmän. Volymerna var inte anpassade till direktförsäljning till hushåll, eftersom detta krävde bl a bättre anpassade lokaler, organisationsstruktur och distributionsteknik. Grossisterna hade dessutom en ålderdomlig varuhantering, ineffektiva lokaler och manuella system samt ett auktoritärt ledarskap.

Grossisterna hade svårt att hänga med i denna förändring och investeringar i nytänkande och förnyelse prioriterades inte, eftersom en omläggning och omstrukturering av verksamheten skulle innebära ökade investeringskostnader som man inte kunde bära. Detta innebar, att de väletablerade postordergrossisterna kom att utsättas för en ökad konkurrens från nykomlingar inom branschen, vilka också hade en mer flexibel organisation som från början var anpassad till försäljning till konsument. Ekonomisk kris inom branschen medförde till nedläggningar och försäljning av företag, vilket också öppnade nya möjligheter för nykomlingar (s k källarspindlar), som härigenom kunde planera för ökad kapacitet och tillväxt.

2.1.3.2 Kris och strukturovandling

Enligt 1951 års företagsräkning fanns det totalt 750 postorderföretag år 1950 och omsättningen uppgick då till 98 miljoner kronor. År 1959 hade omsättningen stigit till ca 250 msek och 1964 uppnåddes en omsättning på ca 540 msek (SPK 1966). Från mitten på 1960-talet tenderade industrins vinstmarginaler att krympa och därmed försämrades soliditeten i företagen. Stagnationen som inträffade under 1965 medförde att postorderhandeln tappade volym under senare delen av 1960-talet. Orsaken ansågs bl a vara expansion av storvaruhuset under denna tidsperiod och följderna blev en allt besvärligare konkurrenssituation för postorderbranschen. Postorderföretag som vuxit för snabbt fick problem med likviditeten och den minskade försäljningen fick till följd att många postorderföretag antingen slogs samman, såldes eller lades ned.

Det uppstod en naturlig sanering och omstrukturering inom branschen. Triakompaniet AB, Allmänco AB och AB Wiskadals fabrik förvärvades av Ellos AB 1958, 1968 respektive 1969, och Josefssons Postorder AB köpte Marks J. Emanuelsson AB år 1965. Haléns postorder förvärvades av GUS⁷ i England under 1960-talet. En undersökning gjord av SPK 1966:7 för året 1963, se tabell tabell 2.1, visar en fördelning av postorderföretagen efter omsättning.

⁷ GUS= Great Universal Store i London

Tabell 2.1 Fördelning av postorderföretag efter omsättning (SPK 1966:7).

Omsättning tkr	Antal företag	% av antal företag	Summa omsättning msek	% av omsättningen
> 10.000	13	1,5	275	56,5
5000-9999	11	1,3	77	15,8
1000-4999	33	3,9	76	15,6
400-999	43	5,0	27	5,6
200-399	40	4,7	11	2,3
100-199	77	9,0	8	1,7
< 100	634	74,5	12	2,5
Summa	851	100	486	100

2.1.4 Perioden 1970-1979

2.1.4.1 En vändning för postorderbranschen

Den svenska postorderbranschen hade under början av 1970-talet en relativt svag tillväxt. Under denna period steg lönekostnaderna kraftigt, och dessutom drabbade en oljeprishock samhället och konsumenten. Intressant är att notera att trots dessa händelser samt den stora tågstrejken 1971, vilket förmodades ha påverkat 1971 och 1972 års postorderförsäljning, upplevde branschen en markant uppgång 1973 (internt material). Nu steg återigen postorderhandelns omsättning och tillväxten blev stark i relation till den övriga detaljhandeln, som dessutom hade svårigheter att få fart på sin försäljning. Postorder fortsatte således att stärka sin ställning på marknaden.

Den privata konsumtionen minskade ytterligare, och i detaljhandeln sjönk volymen med 1 %, och varuhusen drabbades hårt med en nedgång på 2,5 %. Däremot ökade beklädnadsbranschen med ca 3 %. De ledande företagen inom postorderbranschen började nu att diskutera nya konkurrensstrategier för att flytta fram sina positioner, och vid denna tidpunkt, dvs mitten av 1970-talet, började man att utveckla nya datateknologiska lösningar och effektivare logistiksystem till sin hjälp.

2.1.5 Perioden 1980-1989

2.1.5.1 Postorderhandeln expanderar

Postorderbranschens expansion var som kraftigast under åren 1982-1987, då omsättningen steg från 2,1 till 6,1 miljarder (SPF 1989:7). Expansionen i den svenska ekonomin under 1980-talet dominerades av den privata sektorn, där expansionen var som störst i storstäderna, som svarade för ca 45 % av uppgången (LU 1992). Informationen ger två olika bilder av utvecklingen under 1980-talet. Den ena är att hushållens samlade ekonomiska resurser ökade påtagligt (LU-

1992), och den andra är att hushåll med en vuxen haft sämre utveckling än hushåll med två vuxna. Undersökningar visar att en stor kundgrupp som handlar per postorder är ensamstående och ensamförsörjare (se t ex Skaug 1994), och att en stor del av dessa finns i storstadsregionerna.

Postorderbranschen var stadd i stark expansion och föreliggande forskningsobjekt riktade in sig på en aktiv internationalisering. Under 1985 kunde detaljhandeln notera en efterlängtat volymökning, ca 3 %, samtidigt som postorderhandeln fortsatte att växa. År 1987 började marknaden för postorder vika igen, och en ny stagnationsperiod var på väg, och 1988 blev ett mellanår för branschen. En indelning av postorderföretagen baserad på omsättning år 1994, visar att ett fåtal företag stod för större delen av omsättningen, se tabell 2.2.

Tabell 2.2 Klassificering av de postorderföretag som ingår i SPF 1994 efter omsättning inklusive moms. Källa: SPF

Företag	Antal företag	Total omsättning i msek
> 500 msek (Stora företag)	5	4100
100-499 msek (Medelstora)	9	1835
< 99 msek (Små företag)	29	1262
Summa	43	7197

2.1.5.2 Hot och möjligheter

Trots den kraftiga tillväxten under 1980-talet kan man säga att branschen utsattes för olika hot som påverkade tillväxten negativt. T ex under 1987 genomförde Postverket en kraftig höjning av paketportot (SPF 1989:7, Skaug 1994).

Den 1 april samma år slutade Posten distribuera paket på lördagar och därmed upphörde man också med lördagsaviseringar. Postorderhandelns beroende av en enda distributör och det faktum att strejk och höjda posttaxor upplevdes som ett hot mot branschens utveckling fick till följd att SPF inledde ett samarbete med bilspeditionen om utveckling av alternativ distribution (se t ex Jensen 1991, 1993).

Statens inblandning i kreditförsäljning innebar ytterligare ett hot. Regeringen tillsatte en parlamentarisk kommitté för att snabbtreda kontohandelns betydelse med avseende på kreditpolitiska, samhällspolitiska och sociala aspekter (VB-1979), och utfallet blev en ny konsumentkreditlag, på vars konsekvenser branschen såg med stor oro. I syfte att begränsa konsumtionskrediterna, träffades en överenskommelse mellan kontokortsföretagen och ekonomidepartementet angående avbetalningsvillkor (VB-1980). Regeringens beslut påverkade branschen negativt och som exempel kan nämnas att Ellos minskade sin kontoförsäljning med ca 9 % (VB-

1981). Under 1982 återtog en del av marknaden på g a att 25%- regeln vid kreditförsäljning slopades (SPF 1989:7).

2.1.5.3 Integration med övrig detaljhandel

Utvecklingen inom postorderbranschen började mattas i slutet på 1980-talet och man var i behov av nytt kapital för att kunna utvecklas. Under 1988 integrerades den övriga detaljhandeln med postorder genom att de två stora postorderföretagen Ellos och Josefsson köptes upp av ICA respektive KF. Branschen visade tecken på att ha nått mättnadsstadiet, och man misstänkte stagnation och en negativ vändning igen. Totalt under 1988 var postorderbranschens utveckling sämre än detaljhandels, och det var första gången på 15 år som svensk postorderhandel tappade marknadsandelar.

2.1.6 Perioden efter 1990

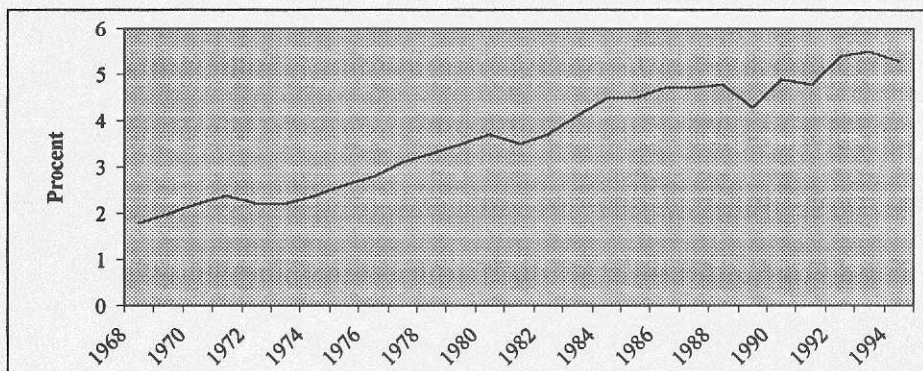
2.1.6.1 Stagnation och avmattning

Postordermarknaden fortsatte att avmattas in på 1990-talets början och en förklaring ansågs vara den allmänna konjunktursvackan, vilket märktes genom en förändring i kundernas köpbeteende, d v s färre köp och färre poster per order, samt en ökad kundomsättning. En aspekt på den minskade försäljningen menades vara bl a lågkonjunktur och nedskärningar i transfereringssystemen. Köpkraften minskade och detaljhandeln noterade en kraftig nedgång.

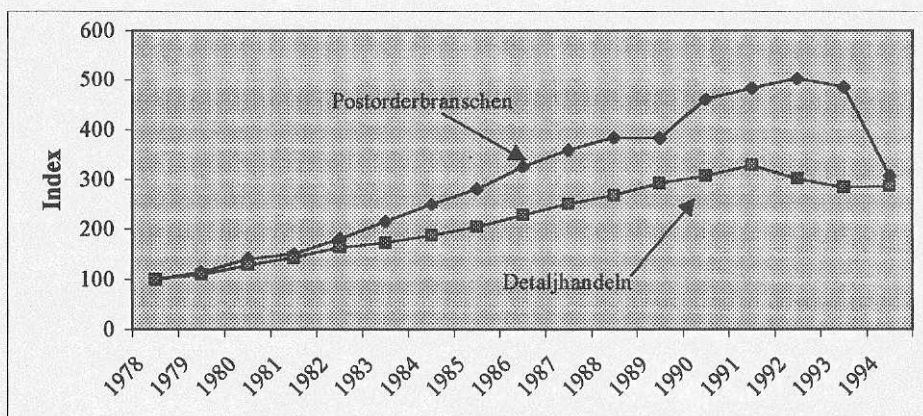
Det var svårt för branschen att värva nya kunder, men till skillnad från de större postorderföretagen, kunde mindre och medelstora postorderföretag notera en tillfredsställande uppgång. Detta stämde med den utveckling som man kunde se i andra västeuropeiska länder som t ex Tyskland och i USA (SPF 1990). Branschens förutsättningar anses ha förändrats genom ändrat köpbeteende, ökad känslighet genom ökad kreditförsäljning samt att ökningen av antalet lågprisföretag hade skärpt konkurrensen inom lågprismarknaden.

2.2 Jämförelse mellan postorderhandelns och detaljhandelns utveckling

Postorderbranschens utveckling framgår av figur 2.1 och i figur 2.2 görs en jämförelse mellan postorderhandeln och detaljhandeln med 1978 som bas. Jämförelsen är intressant i och med att det under 1970- och 1980-talen gjordes stora investeringar i kapacitetsexpansion inom postorderhandeln och att man tagit upp konkurrensen med detaljhandeln i syfte att bl a öka sina marknadsandelar.



Figur 2.1 Postorderhandels andel i procent av detaljhandeln exklusive livsmedel (SPF)



Figur 2.2 Postorderhandels och detaljhandels relativa omsättningsförändring sedan 1978 (1978=100 Källa: SPF)

2.3 Sortimentinriktning och varugrupper

Varusortimentet indelas traditionellt i sex varugrupper, nämligen beklädnadsvaror, hemutrustning, fritidsartiklar, biltillbehör, dagligvaror samt övriga varor. Sortimentutvecklingen har setts som en av flera viktiga strategier för branschens tillväxt i syfte att höja konkurrensen gentemot den övriga detaljhandeln. Man har av tradition jämfört sig med de större varuhusen och deras fullsortiment. Beklädnadsvaror är en betydelsefull varugrupp och år 1988 svarade beklädnadsvaror för mellan ca 40 och 60 % av den totala försäljningen. Konfektion och hemutrustning är ett dominerande sortiment inom postorderhandeln och har därför stor betydelse för

postorderföretagens produkt- och försäljningsutveckling (se SPK 1991:4, Skaug 1994).

2.4 Postorderhandelns butiksfönster

För postorderhandeln var det viktigt att bygga upp ett kundregister för att bli härigenom nå ut till kunderna med produktinformation och erbjudanden. Det började med enkla cirkulär och med tecknade bilder som kompletterades med korta texter, och stor möda lades ned på att göra bilderna instruktiva och texterna lockande. I de första katalogerna var teckningarna i svart/vitt. Senare ersattes teckningarna med fotografier. Katalogerna var också något nytt och modernt när de kom, och för många blev de den första kontakten med nyheter medan dessa ännu var relativt nya.

Ett problem med katalogen var att den var för dyr att skickas ut, och dessutom hade man inte tillräckligt med varor för att fylla fler sidor. Den svart/vita bilden ersattes senare av färgfoto, vilket medförde en mer eller mindre explosionsartad försäljningsutveckling. Katalogen kan sägas ha blivit knallens efterträdare och postorderbranschens butiksfönster. I ett förord till en boråskatalog i början på 1920-talet lät det så här:

"Det är för oss glädjande att se att vår ärade kundkrets så betydligt ökats under den gångna säsongen och för att bibehålla denna kundkrets ävensom öka densamma komma vi också i denna katalog att sälja alla våra varor billigare än våra konkurrenter, detta även om vi under dessa depressionstider nödgas förlora pengar därpå. Vi hava i år pressat fabrikanterna av råvaror på stora kontrakt till det yttersta genom att betala alla råvaror kontant vid emottagandet, ävensom ha vi lyckats få ned arbetslönerna högst väsentligt, så att de priser vi härmed erbjuda ligga såsom de lägsta i Skandinavien, vilka torde av ärade handlande iakttagas" (Internt material).

I samma katalog meddelades också att företaget *"för ingen skojande reklam"*, och man lägger till ett obs: *"Ovanstående uttalande är icke bluff utan fakta"*.

Katalogerna blev postorderföretagens viktigaste ansikte utåt och viktigaste kontaktorgan för kommunikation med kunderna. Det som till en början var små anspråkslösa cirkulär och prislister kom att bli påkostade illustrerade kataloger på flera hundra sidor med omslag i flerfärgstryck. I dag kräver kunden att katalogen skall ge fullvärdig information och vara förtroendeingivande d v s att produkter som exponeras skall vara i överensstämmelse med den information som ges med avseende på t ex färg, kvalitet och utseende.

Under 1980-talet var produktionstiden för en katalog ca 9 månader, och det pågick kontinuerliga ekonomiska analyser i syfte att eliminera olönsamma produkter,

vilka fick lämna plats för mer attraktiva och nya produkter. Katalogarbetet började oftast med informationsinsamling från t ex besök på mässor och hos leverantörer för att härigenom fånga upp nyheter. Efter diskussioner mellan leverantörer och inköpare testades och värderades varuprover med avseende på aktualitet, mode och möjlig efterfrågan.

Vid katalogstarten fanns en utförlig tidsplan med datum för varje aktivitet som t ex provlämning, layoutskisser, texter till produkterna, fotografering och exponeringsmiljö, databehandling, samt leverans till tryckeri. Parallellt med detta pågick också ett samarbetet mellan reklam- och inköpsavdelningarna.

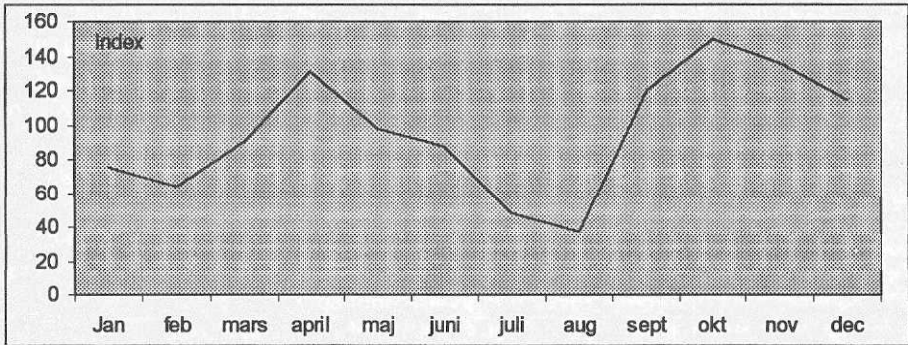
Produktinformation i katalogen skall fylla Konsumentverkets normer vad gäller uppgifter om kvalitet, storlek, färg, pris samt information om tvättråd etc. Till detta kommer ytterligare information om betalningsformer, garantiåtaganden och reklamationsfrågor, samt leveransbestämmelser.

2.5 Säsongsvariationer

De stora postorderföretagen inriktar sig på en säsongsvis bearbetning av marknaden, d v s vår/sommar- och höst/vintersäsong. Detta får också som konsekvens stora variationer i varuflödet, vilket leder till att inleveranser av varor kan komma i obalans. Det är också svårt att på förhand förutse hur efterfrågan kan komma att utvecklas, och därmed kan man inte garantera att produkter finns i lager. Detta leder sin tur till varubrister, vilket är en svårbemästrad problematik för branschen. Man har i ett tidigt stadium fastställt produkter och priser i katalogen, och en ändring av priser eller produktutbud leder således till utskick av ny kampanj- eller ett nytt reklamblad. I marknadsföringen ingår också att kontinuerligt utveckla specialkataloger och reakataloger samt direktreklamerbjudande till olika målgrupper och härigenom utnyttjas möjligheten att komponera olika utbud och priserbjudanden till kunden.

Av figur 2.3 framgår de större postorderföretagens variation i försäljning under årets månader. Detta är ett mönster som också inköpsorganisationen beaktar för att hålla kontroll över ej önskad kapitalbindning men också kontroll över den logistiska resursfördelningen.

I syfte att eliminera osäkerhet i efterfrågan riktar man sig med en speciell "förhandskatalog" till den målgrupp som köpt mest på postorder. Denna katalog innehåller vad man inom företaget anser kommer att vara de mest eftertraktade varorna. De beställningar som görs genom denna katalog ligger sedan som en fingervisning för den prognos som ligger till grund för upphandling och avrop hos leverantörerna.



Figur 2.3 Postorderförsäljningens säsongvariation

2.6 Svenska Postorderföreningen

Kunders förtroende för postorderhandeln är viktigt, och här spelar Svenska postorderföreningen (SPF) en betydelsefull roll. Genom att bedriva en gemensam föreningsverksamhet som har till syfte att bevaka frågor som är av vikt för medlemmarna, kan man verka för en utveckling av postorderhandeln som en konsumentvänlig distributionsform. Tabell 2.3 visar en sammanställning över SPF:s medlemmar (SPF 1994:1).

Svenska postorderföreningen (SPF) bildades 1973 och hade år 1993 40 medlemmar, vilka svarade för ca 75 % av den totala postorderförsäljningen. SPF har numera en nämnd som är ett rådgivande organ till styrelsen med uppgift att handlägga medlemsansökningar, övervaka efterlevnaden av föreningens stadgar och branschregler samt behandla tvister mellan medlemsföretag och kunder.

Ordförande i denna nämnd utses av Västsvenska Handelskammaren. SPF har tillsammans med Konsumentverket utarbetat riktlinjer som reglerar köpvillkor och information till konsumenterna. SPF:s medlemmar har förbundit sig att följa gemensamma branschregler för kundservice, information och handläggning av reklamationer (Inbjudan att teckna aktier i Ellos 1985).

SPF:s strategi är således att verka för moral och etik inom branschen så att marknaden skall hysa förtroende för postorderhandeln.

Tabell 2.3 Sammanställning över SPF:s medlemmar i Sverige 1994 (Ma=skattade marknadsandelar. *=ingen uppgift)

Företag	Antal utgivna kataloger	Årsanställda	Ma i %	Företag	Antal utgivna kataloger	Årsanställda	Ma i %
Allt För Baby AB	60/2	4	0,1	Jula Postorder AB	1500/2	64	1,7
Atalje Margaretha AB	310/2	14	0,6	Ljudia AB	100/1	10	0,3
Cellbes Postorder AB	1450/2	102	4,5	Marys Mode Postorder AB	900/2	21	0,7
Clas Ohlson AB	1000/1	278	3,4	Micro Bildelar AB	120/2	30	0,4
Colour Care International AB	300/1	1	0,4	Naturpost AB	200/2	12	1,1
Elfströms Postorder AB	40/1	2	0,1	AB Nordiska Textilgarner	50/2	6	0,1
Ellos AB	2900/2	708	24,0	Panduro Hobby AB	135/2	173	0,6
Extra Film AB	2400/2	199	6,2	Polarn & Pyret AB	310/2	3	0,5
Fleur de Santé AB	85/1	42	1,0	Red Sail AB	*	*	*
Fliesbergs Sport och Fritid AB	700/1	3	0,1	Scandinavian Film Club AB	460/13	2	0,9
Furulunds Modetyger AB	500/2	31	0,6	Scandinavian Music Club AB	1960/13	14	2,1
Garn tjänst AB	405/2	23	0,5	Skivor och Band i Borås AB	499/2	36	1,5
G-Kraft Direkt AB	4350/5	29	1,6	Slöjd-Detaljer AB	172/2	33	1,1
Gudrun Sjöden Design AB	390/4	35	0,6	Sparköp Postorder AB	3045/6	18	1,1
H&M Rowells AB	1900/2	164	9,3	SportJohan AB	1200/4	105	2,0
Haléns Postorder AB	1494/2	267	8,9	svenskt Glas AB	0	11	0,5
Hejco Yrkeskläder AB	200/2	44	0,9	Svenssons Plantskola AB	100/1	15	0,1
Hobbex	600/2	35	0,8	TV-Shop i Sverige AB	0	53	1,6
Hyssna Skon AB	420/2	6	0,3	Witre AB	260/2	20	1,0
Höök's Sadelmakeri AB	170	24	0,4	Wästgöta Textilindustri AB	1200/2	54	2,0
Josefssons Postorder AB	1350/2	154	5,5	Yves Rocher Suède AB	7200/12	224	5,8
Jotex AB	1715/4	61	2,3	Älvsjeds Postorder AB	1400/6	60	2,8

SPF är den naturliga remissinstansen och den självklara förhandlingsparten för medlemmarna. Som exempel på för branschen viktiga ärenden som behandlades under 1993 kan nämnas:

-Yttrande över "Rätten till Offentliga Personuppgifter", en SNS-rapport

-Remissvar beträffande betänkande SOU 1993:4 "Postlag"

-Framställan om representation i utredningen "Begränsning av användning av personnummer", (dir 1993:7)

-Remissvar över SOU 1993:10, "En ny datalag"

-Yttrande till Datainspektionen angående "Utkast till ny upplaga av Datainspektionens informationsskrift om direktreklamregister, jämte nya föreskrifter på området" Dnr 934-93.

-Yttrande till Konsumentverket angående föreskrifter om märkning av textilier

-Remissvar över SOU 1993:59, "Ny marknadsföringslag".

En internationell motsvarighet till SPF är "European Mail Order Traders Association", vilken ca 2000 postorderföretag i nationella "postorderhandelsorganisa-

detaljhandeln. Under 1989 omsatte branschen 229 miljarder kronor i Europa och sysselsatte 150 000 personer (SPF-1989:7). En annan organisation är Committee of European Mailorder (CEM), en organisation av ledande postorderföretag i nio europeiska länder.

Under 1973 blev Ellos medlem i denna organisation. CEM anordnade återkommande konferenser där man diskuterade och presenterade olika teknologiska och logistiska lösningar på problem inom branschen. Erfarenhetsutbytet inom denna organisation gav sina medlemmar ett värdefullt stöd i den fortsatta utvecklingen. CEM-gruppen med sekretariat hade sitt säte i London och under 1978 vilade presidentskapet i CEM på Olle Blomqvist, ägare och VD för Ellos AB. Det kan också noteras att det är ett fåtal postorderföretag i varje land som svarar för huvudparten av post-orderförsäljningen.

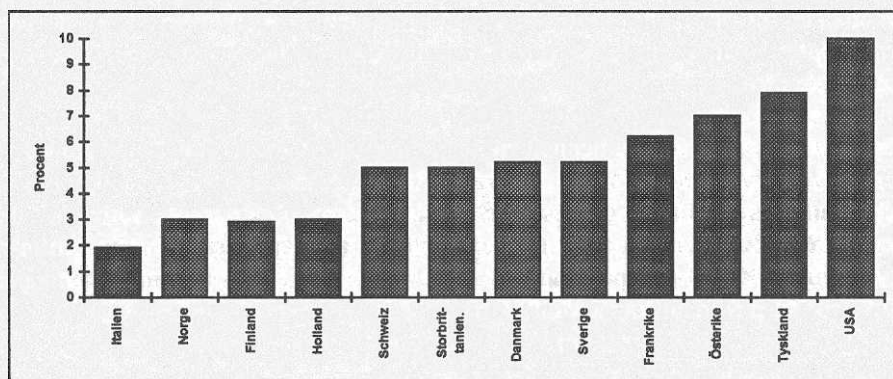
2.7 Internationalisering

Sett i ett internationellt perspektiv, köps det mycket på postorder i Sverige, och den positiva försäljningsutvecklingen under 1980-talet i Sverige kunde även observeras i en rad olika länder i Europa. Den europeiska postorderhandeln är relativt stor jämfört med den svenska, och efter inträdet i EU, ser svensk postorderhandel en möjlighet att öka sin internationalisering (se Skaug 1994) och därmed skapa förutsättningar för en ökad tillväxt.

Postorderförsäljningen i USA hade också en uppåtgående trend under 1980-talet, och denna marknad visar sig vara den mest dominerande, se figur 2.4. Med anledning av Ellos intresse för en ökad internationalisering gav Ellos ledning följande kommentar (internt material):

"Inom detaljhandeln tillhör postorder de mest internationaliserade företagen. Det går snabbare att etablera ett postorderföretag på en ny marknad än för butikskedjor som t ex behöver orientera sig om bra geografisk placering och bra butikslägen. Postorder kan placera sig där det är bäst utifrån logistiska flöden, där kostnaderna kan hållas låga. Svensk postorder har under 80-talet expanderat till våra nordiska länder och tagit andelar på dessa marknader, och framöver kommer vi inte att spela i en svensk elitserie, inte ens i en nordisk serie, utan vi kommer direkt in i den europeiska elitdivisionen. Vi måste räkna med att de möjligheter som öppnar sig för oss att gå till nya marknader, också kommer att locka utländska företag att prova på den svenska marknaden.

EU betyder både möjligheter och hot. Den ökade konkurrensen är bra för branschens utveckling och kommer att gynna våra kunder och möjliggöra att postorderns andel av den svenska detaljhandeln ökar. Som den optimist jag är, tror jag att möjligheterna är större än hoten. Jag tror att vi kan ta vara på möjligheterna på ett sätt som gör att svensk postorder även i framtiden attraherar kunder och ger våra internationella konkurrenter en ordentlig match" (Inside 1994).



Figur 2.4 Internationell jämförelse av postorderbranschens marknadsandel under 1980-talet

2.8 Sammanfattning

Postorderhandelns historiska utveckling har generaliserats och sammanfattats i olika faser, vilket framgår av tabell 2.4. Den första fasan fram till 1950 kan ses som en orienteringsfas, där olika postordergrossister och postorderdetaljister fann formen för sin verksamhet. Fram till 1950-talet dominerades marknaden av de stora grossisterna. Postordergrossister och postorderdetaljister drev utvecklingen framåt med agenter ute i bygderna, och postorderkatalogen gick över från enkla tecknade bilder till fotografier.

Den andra fasan, 1950-1969, kan ses som en evolutionsfas. Denna period präglades av ändrad lagstiftning som förbättrade konkurrensvillkoren, och därmed öppnades nya möjligheter för uppstickare och nykomlingar som nu kunde konkurrera med de stora väletablerade postorderföretagen. Den ökade konkurrensen gav upphov till nya krissituationer och branschen genomgick en självsanering och strukturförändring, vilket öppnade nya vägar för de som ville expandera.

Den tredje fasan, 1970-1979, kan beskrivas som en revolutionsfas, eftersom det under denna tidsperiod utvecklades ny teknik och datateknologiska systemkoordinationer som innebar ett logistiskt nytänkande. Investeringar i såväl kvantitativa som kvalitativa resurser gjorde det möjligt att driva verksamheten i större skala. Intensifiering i investering i fysiska och teknologiska resurser med början under mitten av 1970-talet startade således en ny utvecklingstrend för postorderhantering.

Den fjärde fasan, 1980-1989, blev den mest betydelsefulla för postorderhandeln med avseende på tillväxt och fortsatt teknologisk utveckling. Denna period präglas

av en stark expansion med koncentration på såväl hemmamarknaden som internationalisering och specialisering. En stor händelse var integration med den övriga detaljhandeln, men den varade inte länge. Man kan också notera att kunderna blev färre och branschen fick ökade lönsamhetsproblem. Man utvecklade en rad olika produkter inom området finansiella tjänster och härigenom skapades möjligheter att hämta in en del av den vinst som man förlorat på handelsrörelsen.

Den femte fasen, efter 1990, fick en inledning som präglades av turbulens och återigen en vikande försäljning. Man satsade nu på utveckling av nya målgrupper. Försäljningsteknik och marknadsföring genom t ex IT-teknik samt internationalisering sågs som en framkomlig väg.

Tabell 2.4 En generalisering av postorderhandelns utveckling

FAS 1	FAS 2	FAS 3	FAS 4	FAS 5
Orienteringsfas fram till 1950	⁸ Evolutionsfas 1950-1969	Revolutionsfas 1970 – 1979	Evolutionsfas 1980- 1989	⁹ Innovationsfas 1990-
- Gårdfarihandel - Knalletradition - Försäljning till köpmän i första hand - Ett ökande antal nyetableringar	- Från tecknade bilder till färgfoton - Sortimentsbreddning - Fri konkurrens införs - Turbulens och omstrukturering inom branschen - Textilkris	- Ökad medvetenhet om visioner och affärsstrategi - Organisationsutveckling - Ny teknologi, logistik och distributionssystem - Resursexpansion - Stordrift	- Ökat utbud av finansiella tjänster - Intensifiering av DM - Alternativa distributionssystem - Internationalisering - Integration med detaljhandeln	- Internationella storföretag inom branschen köper upp svenska postorderföretag - Struktur- omvandling - Intresse för östländer - Utveckling av EU-koncept - IT-utveckling

Tabell 2.5 Branschens utveckling och omfattning (SPF 1993:1, SPK.1991:4)

x = ingen uppgift

ÅR	Antal företag	Omsättning msek	Antal personer
1946 ¹⁰	237	x	1116
1950	750	98	x
1959	x	250	x
1963	851	500	x
1964	x	540	x
1989	x	5900	4500
1992	600	7700	3400

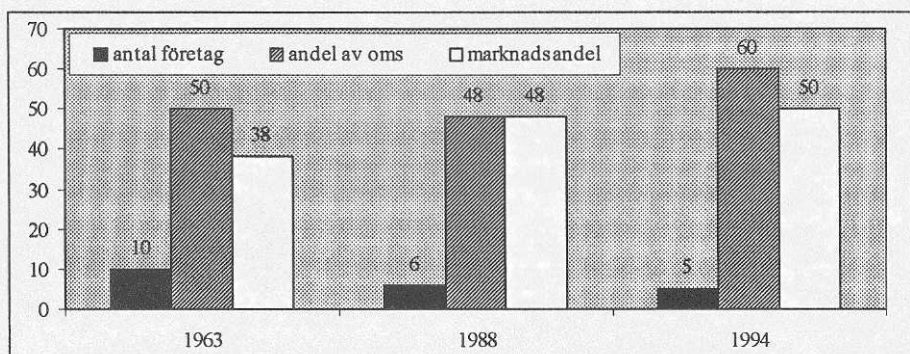
⁸ Evolutionsfas står för en gradvis förändring med hjälp av befintliga resurser

⁹ Innovationsfas står för resursgenerering genom nyskapande och reformering

¹⁰ Postorderföretag som endast sålde till allmänheten

Branschen hade under perioden 1970 och fram till 1987 en gynnsam utveckling, och ökade sin andel från ca 2 % 1970 till drygt 5% 1987. Den kraftigaste expansionen var under perioden 1982-1987, då branschens omsättning ökade från 2.1 till 6.1 miljarder. Inom postorderbranschen uppskattas antalet kunder till ca 2,5 miljoner (SPF 1989:7). Under slutet av 1980-talet och under 1990-talets början var kundunderlaget vikande. Tabell 2.5 visar branschens utveckling med avseende på antal företag, omsättning och antal anställda.

Ett annat mönster som framträder i det historiska perspektivet är att allt färre företag svarar för en allt större andel av försäljningen. Figur 2.5 visar att 1963 var det 10 postorderföretag som svarade för 50 % av postorderhandelns omsättning. Dessa företag beräknades ha 38 % av den svenska marknaden. Under 1994 var det 5 företag som stod för ca 60 % av postorderhandelns omsättning och beräknades ha ca 50 % av den svenska marknaden.



Figur 2.5 Antal företag med motsvarande andel av omsättning och marknadsandel

Nedan följer en sammanställning av de största och viktigaste postorderföretagen, se tabell 2.6.

Tabell 2.6 De viktigaste och största postorderföretagen under 1900-talet

Start år	Företag	Verksamhet	Anmärkning
1879	John Fröberg, Finspång	Postorder Kortvaror, konfektion	Nedlagt 1909
1899	Johan Petter Andersson Sedermera Åhlén & Holm Insjön	Konfektion, textil samt kortvaror Antal anställda: År 1907 ca 204 Katalog: ca 65000 ex Egen tillverkning: av stämplar, sigill. Kartongfabriker och tryckeriverksamhet	Nedlagt 1959

Fortsätn. Tabell 2.6

Start år	Företag	Verksamhet	Anmärkning
1897	Wästgöta Vävnads AB i Älvsered. Älvsereds Postorder AB 1975	Produktion och postorder Konfektion, textil och kortvaror	Från syfabrik till postorderhandel
1906	Borås Fabriksnederlag Ombildades till AB 1933 Dotterbolag till Lapidus AB, som startades 1880	Produktion: Yllevaror och konfektion Engrossförsäljning: vävnader, trikå och linnevaror, strumpor samt modevaror Katalogförsäljning: Märkesvaror: Martin special, Uncle Sam, Bologna Polar.	Avvecklat
1909	Mark J. Emanuelsson AB	Omsättning: ca 17 Milj 1965 Produktionsvolym: 5 milj./år Produktion: Arbetskläder, sportkläder, damklänningar, städrockar, herr- och dampjamas mm. Bedrivit firman Marks Kortvaru- & textil med gårdfarihandel. Katalog: 500 sidor Antal anställda: 80 Hemarbetare: ca. 120 Märkesvaror: Marko Antal artiklar: ca 5000	Sålt till Josefssons Postorder AB 1965
1910	Oscar Ahrén	Konfektion, textil	Ingen uppgift
1917	Bröderna Wennerlund AB	Omsättning: ca 3,5 milj. Produktionsvolym: 1 milj./år Produktion: Konfektion och manufaktur Engrosshandel Antal anställda: 65 Antal hemarbetare: 70	Nedlagt
1919	Häggströms & Johansson AB	Omsättning: ca 5 milj. Produktion: Skjortor, arbetskläder, sportkläder, förkläden, nattlinnen och pyjamas Märkesvaror: Riggsi, Riggs, Alaska, Sultan, Wivness, Aloma, Aktiekapital: 0,2 milj. Antal artiklar: ca 6000 Antal anställda: 60 Antal hemarbetare: 200 Köp av Katrinedals Väveri AB:s fastighet	Nedlagt
1920	Allmänco AB	Omsättning: ca 12 milj. Produktionsvolym: 3 milj/år (ca 30%) Produktion: (10 egna fabriker) Herrtrikåc arbetskläder, herrkostymer, klänningar, tapeter, täcken. Engrosshandel: manufaktur och korta varor. Aktiekapital: 0,6 milj. Katalog: 800 sidor Antal anställda: 150 Antal hemarbetare: 50 Antal artiklar: 10000 Kapacitet: ca 2000 order/dag	Sålt till Ellos AB 1968

Fortsätn. Tabell 2.6

Start år	Företag	Verksamhet	Anmärkning
1922	Wästgötakompaniet AB	Omsättning: ca 0,7 msek Antal anställda: 20-30 Produkter: Konfektion och textil, trikå grossistförsäljning och postorderförsäljning	Nedlagt
1925	Wiskadals Fabriker AB	Omsättning: ca 7 milj Aktiekapital: 0,6 milj Katalog: ca 1000 sidor Antal anställda: 109 Antal hemarbetare: 85 Kapacitet: 2000 order/dag	Sålt till Ellos 1969
1926	Bröderna Liljeros AB	Konfektion mm	Nedlagt
1929	Trikåkompaniet AB	Omsättning: 0,7-0,8 msek Produkter: Konfektion, trikå, korta varor. Katalogförsäljning Antal anställda: ca 30 personer Grosshandel och postorderverksamhet	Sålt till Ellos AB 1958
1947	Ellos AB	Omsättning: 2482 msek (år 1990) Produkter: Fullsortiment Katalogförsäljning Antal anställda: 1107 personer (år 1990)	Sålt till ICA 1988 ICA sålde Ellos AB till Kapital Invest 1994 Ellos uppköpt av La Redute 1997
1954	Borås Textil AB	Omsättning ca 95 msek Antal anställda ca 95 (1980)	Köpt av Ellos AB 1985
1956	Josefssons Postorder AB	Omsättning: 696 msek (år 1990) Produkter: Fullsortiment Katalogförsäljning Antal anställda: 361 personer (år 1990)	Sålt till KF 1988 Sålt vidare till Ellos AB (ICA) 1997
	Rudbergs & Co	Produkter: Konfektion och trikå Postorderverksamhet	Nedlagt
	Bröderna Rowells AB H&M Rowells Postorder AB 1988	Postorder Konfektion	Uppköpt av Direkt Marketing 1975. Sålt till H&M 1988
	Haléns Postorder AB	Omsättning: ca 500 msek Produkter: Fullsortiment konfektion, trikå samt hårdvaror Antal anställda: 120 Postorderhandel till konsument Katalog: 2 st/ år samt specialkataloger	Köpt av ¹¹ GUS, England
1981	Skivor & Band AB	Musik, video	Köpt av Ellos AB 1984
	Fleur de Santé AB	Parfym och skönhetsvård	Köpt av Ellos AB 1985
	Svenljunga Syfabrik	Konfektion och textila varor	Köpt av Ellos AB 1967

¹¹ Great Universal Store i London, ca 17 miljarder i omsättning per år.

Kapitel 3

Metod

Föreliggande kapitel är indelat i två avsnitt. Det första avsnittet handlar om undersökningens uppläggning, metod och kriterier. Det andra avsnittet beskriver undersökningens genomförande, varvid undersökningens olika steg samt bortfall tas upp. Kapitlet avslutas med en sammanfattning.

3.1 Undersökningens uppläggning

3.1.1 Avhandlingens undersökningsansats

Undersökningen har en deskriptiv, longitudinell och komparativ fallstudieansats. Valet av denna ansats beror på den komplexitet som sammanhänger med att beskriva och förklara ett strategiskt skeende i ett historiskt perspektiv. Deskriptiva metoder kan användas för att bl a beskriva beteendemönster. I föreliggande studie har olika metoder för informationsinsamling använts som t ex intervjuer, gruppdiskussioner och enkäter (se t ex McCall et al 1969, Seymour 1992). Deskriptiva ansatser vid studier av komplexa sociala system anses också vara förutsättningar för att (Swedner 1986) forskaren skall få möjlighet till och utrymme för det analytiska arbete som krävs för att skapa och finslipa de begrepp som används vid en grundläggande beskrivning av forskningsobjekt, egenskaper och beteende-

mönster. Händelseutvecklingens olika faser i ett historiskt perspektiv och önskan att uppnå en helhet, kräver longitudinella empiriska studier (se t ex Miller et al 1980, Mintzberg et al 1982, Yin 1983). Fallstudier har därför i föreliggande studie ansetts vara lämpliga för insamling av empirisk information och för att komma så nära intresseområdet som möjligt. Genom fallstudier vaskar man fram grundläggande information om olika områden som tillsammans ger en bild av händelseförloppet, där den deskriptiva informationen kan tolkas och användas för att utveckla begrepp, kategorisera, belysa, stödja eller ifrågasätta i forskning med såväl empirisk som teoretisk inriktning.

Valet av metod har också påverkats av i vilken utsträckning det har varit möjligt att få en bild av aktörernas beteende, d v s hur de utvecklats och agerat som ledare, hur val av konkurrensstrategier har gjorts samt hur man överfört sina önskemål till organisationen för att verkställa fattade beslut. Denna ansats är därför väl lämpad om man vill ta reda på ett utvecklingsförlopp och ställa frågan varför företag befinner sig i en viss situation (se t ex Yin 1983, Normann 1986). Vidare kan tillväxt och tillväxtproblem belysas och man kan ta fasta på t ex regelbundenheter och mönster som har koppling till ledarskap, konkurrensstrategi och prestationer som ju är centrala begrepp i föreliggande studie.

Av litteraturstudien framgår också att fallstudiemetoden är en av de mest använda metoderna för denna typ av forskning. Ägarnas handlande och viktiga händelser i forskningsobjektens utveckling har beskrivits i form av, så som jag uttrycker det, *en företagsbiografi*, och härvidlag torde en "processtudie" eller "förloppsstudie" vara ett lämpligt angreppssätt. Bl a Yins (1983) teorier ger stöd för den uppfattningen. I den metod jag valt eftersträvas en "optimal" tillförlitlighet så långt det är möjligt. Här är det enligt mitt förmenande, betydelsefullt att inte bara kunna diskutera resultatet utifrån en "kvalitativ" bedömning, utan även ta hänsyn till kvantitativa analyser.

Den valda ansatsen gav en möjlighet att diskutera vilka personliga attribut som haft störst betydelse för val av konkurrensstrategier. Det var frågan om att identifiera konkurrensstrategiska mönster som kan ha haft betydelse för i vilken utsträckning ägarnas eller organisationens mål uppnåtts. Ett strategiskt mönster kan skönjas genom att följa ledarbeteende, d v s de beslut som fattats i syfte att förbättra företagets position på marknaden och härleda detta mönster till olika framgångsfaktorer. Mintzberg (1973a) anser t ex att en spegling av ledarskapets drivkrafter och förändringar i organisationsstrukturer kan ligga till grund för en studie om strategimönsters utveckling.

I konkurrensstrategiska studier ser jag även externa faktorer som ingående komponenter som t ex marknadsanalyser och marknadsundersökningar. Dessa ligger ofta till grund för konkurrensstrategiska val. Kartläggning av dessa kan därför bidra till att identifiera strategiska mönster. Den valda ansatsen gav goda förutsättningar för att kunna beskriva orsak till och samband mellan olika slag av

beteende, d v s strategiska mönster och manifestationer av individers agerande i syfte att kunna förklara och förstå varför forskningsobjekten utvecklats i olika riktningar.

3.1.2 En metoddiskussion

Genom problemorienteringen och teoretiska bakgrundsstudier preciseras undersökningens syfte. Preciseringen ger riktlinjer för forskningens strategi och konkretiserar närmandet till den empiriska studien. Att utveckla metodmedvetenheten är nödvändigt, eftersom en kunskapssyn kan byggas upp genom olika sätt att angripa ett undersökningsproblem. En fråga som jag sökt svar på är därför hur studiens syfte metodologiskt bäst kunde uppnås. Ågarnas beslut och agerande sätts i fokus, d v s hur de påverkat och format företagsmiljön och den konkurrensstrategiska utvecklingen.

Ansatsvalet motiveras således av att utvecklingsprocessens komponenter och ledarskapets mekanismer måste klarläggas för att man skall kunna studera händelseutvecklingens bakomliggande faktorer i respektive forskningsobjekt. Härigenom växer det fram dels en kunskap om vilka faktorer som påverkat händelseutvecklingen i fråga, dels en ökad kunskap till hjälp för att bättre förstå och handskas med företagets utvecklingsprocess. Det är därför naturligt att min metodsyn också utvecklades under studiens gång med inriktning på såväl kvalitativ som kvantitativ information. En kombination av två metoder ger bättre förutsättningar att lyfta fram olika aspekter som gör det möjligt att finna tillförlitliga förklaringar än om bara en av metoderna skulle ha använts (Gummesson 1985, Holme 1991). Ett vanligt förekommande tema som nämnda forskare berör i denna debatt har varit frågan om samhällsvetenskaperna kan och bör använda sig av samma metoder som naturvetenskaperna.

3.1.2.1 Ett paradigmiskt perspektiv

Hur man uppfattar sin omvärld har också med ens kunskap, värderingar och empiriska erfarenheter att göra (Kuhn 1962, Guba 1991, Arbnor et al 1994). Genom att dessa utvecklats under studiens gång kan arbetsparadigmet härigenom ses som en process. I samband med vetenskapsteoretiska och metodologiska val för olika ämnesområden, har det blivit mycket vanligt att diskutera begreppet paradigm, eftersom det är viktigt att orientera sig om en lämplig modell eller förebild. Nämnda forskare menar att begreppet paradigm omfattar en uppsättning grundantaganden som är kännetecknande för ett ämnesområde och som antas påverka valet av problemställning, hypoteser, begrepp och metoder.

Paradigmet anger tillvägagångssätt som karakteriserar värdenormer och vilka egenskaper som säger vad som är god vetenskap, grundläggande föreställningar om den del av verkligheten som den enskilda vetenskapen berörs av, samt forskningsetik, d v s etiska regler för hur forskning som social aktivitet skall bedrivas

(Kuhn 1962, Guba 1991). Begreppsmässig klarhet, stringens, logisk överensstämmelse och samband, att objektiva fakta är viktiga och skall därför på ett tydligt sätt framgå. Kvantifierbarhet, enkelhet och formulerbarhet samt modeller är också viktiga. Det är också frågan om kvalitativa och kvantitativa diskussioner där forskarens förhållningssätt till värderingar, attityder och moraliska frågor kan framträda.

3.1.2.2 Fallstudie som kvalitativ metod

Den kvalitativa metoden karaktäriserar något, ett fenomen, och metoden ger systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att beskriva egenskaper hos en företeelse (se Löfland 1971, Goetz et al 1984, Starrin et al 1994). Teoretiskt kan en fallstudie definieras som en undersökning av en specifik företeelse (Seymour 1992). Yin (1983) definierar fallstudien som en forskningsmetod som i första hand passar i situationer där det inte går att skilja variablerna som rör företeelsen från kontexten eller den omgivande situationen. Han anser vidare att de krav som en fallstudie ställer på en persons intellekt och känslor är långt större än de som någon annan forskningsmetod ställer.

Fallstudien är en process där man strävar efter att beskriva och analysera kvalitativa, komplexa och helhetsinriktade faktorer, oftast kontinuerligt under en viss period. Det är också en metod som tillämpas för att forma en helhet av de enheter man studerar och att man därefter skall kunna utveckla generella teoretiska påståenden om regelbundenheten i den sociala strukturen och det sociala skeendet (se t ex Wilson 1979, s 448, Becker 1968).

Föreliggande forskning ses även som en kommunikationsprocess, där tekniken gick ut på att komma nära respondenten och klarlägga sociala processer och därmed bidra till en s k ”sök-lär-orientering”. Yin (1989) anser också att fallstudieansatsen är motiverad för sociala processer och komparativa diskussioner. För problem som hanterar sociala processer är ”sök-lär-orientering” som kvalitativ metod ett alternativ.

Den kvalitativa informationen var en förutsättning för att kunna beskriva händelseutvecklingen under en lång period. Här diskuterades det historiska statistiska materialet med berörda personer med avseende på informationens innehåll, förståelse för visioner och konkurrensstrategiska handlingsalternativ samt materialets tillförlitlighet. Genom personliga intervjuer och samtal ökade möjligheten till en fördjupad kunskap och förståelse, eftersom jag kunde inrikta mig på situationer och personliga attribut. Metoden visade på totalsituationen och möjliggjorde en ökad förståelse för sociala processer och deras innebörd. Detta var ett viktigt inslag i föreliggande studie, eftersom detta utgjorde grunden för ett ömsesidigt förtroende.

Intervjuerna gick ibland över i samtal, vilket gjorde det möjligt att diskutera och leta sig fram till viktiga faktorer som t ex utövande av makt, kroppsspråk etc. För att uppnå bästa möjliga förståelse för detta återgavs direkta citat och kommentarer, vilka bekräftade och till viss del validerade vad som framkom i intervjuerna.

Beroende på kunskapsnivå och på mängden av teorier, kan alltså en fallstudieundersökning användas för att testa, klargöra, utvidga eller finslipa en teori eller utveckla en ny (Merriam 1994) och empiriska data kan användas för att bekräfta eller förkasta denna teori. Kombinationen av kvalitativa och kvantitativa analysmetoder har därför varit ett viktigt inslag i fallstudieansatsen. Av tabell 3.1 framgår några viktiga fördelar och nackdelar med fallstudier, vilka har beaktats vid genomförande av fallstudierna.

Tabell 3.1 För- och nackdelar med fallstudier (Merriam 1994, Bromley 1986, Seymour 1992)

Fördelar	Nackdelar
Holistisk redogörelse för företetsen	Fallstudien kan bli för lång och omfattande
Ger insikt som bildar bas för framtida forskning	Detaljrikedomen kan försvåra förståelsen
Ger underlag för utveckling av begrepp, kategorisering och teori bygge	Risk för förenkling eller överdrift som kan medföra felaktiga slutsatser om förhållandena
Inriktning på förståelse Pedagogisk	Känsliga för forskarens sätt att hantera insamlad information

3.1.2.3 Kvantitativa metoder

På samma sätt som kvalitativa metoder (Starrin et al (1994), bygger också kvantitativa metoder på förutsättningar som rör värderingar och kunskap, vilket man som forskare inte kan bortse från (Holme et al 1991). En viktig begränsning i metoden är förtroende för kvantitativa data, eftersom siffror lätt uppfattas som objektiv sanning. Detta kan inbjuda till missbruk, om inte forskaren har kontroll över hur siffror används. Jag har därför haft en kritisk inställning vid användning av metoden och i föreliggande studie har därför kvantitativa data granskats och oklarheter tagits upp med respondenterna under intervjufasen.

En viktig anledning till att metoden har använts är att den ekonomiska historiska utvecklingen beskrevs i siffror och gav en bild av händelseförloppet. En annan anledning är att den kvantitativa information lagt en grund för statistiska analyser. Därmed har jag erhållit ett analytiskt material som kan validera kvalitativa tolkningar.

Kvantitativ information som var viktig att notera var t ex företagets försäljningsutveckling, marknadsandelar, investeringar samt vinst- och resultatutveckling. Det är min uppfattning att den historiska utvecklingen i ekonomiska termer är viktig att återse för att man skall kunna beskriva ett företags longitudinella utvecklingsprocess.

3.1.2.4 Analys, metodologteoretiska synpunkter

Kombination av forskningsmetoder ger ökad tillförlitlighet, och det är heller inte givet att endast en metod kan eller bör användas (se t ex Sieber 1982, Ratcliffe 1983, McMillan et al 1984). Enligt Cresswell (1994) och Grönmo (1982) kallas metoderna kvalitativ respektive kvantitativ beroende på egenskaperna hos de data som samlas in, och analyseras. I en kvalitativ studie är forskaren det viktigaste instrumentet och det ”journalistiska” materialet i en kvalitativ studie kan vara både svårtolkat och problematiskt, varför det har varit av stor betydelse att finna stöd i kvantitativ information. Det är därför viktigt att forskaren har vissa kvalifikationer för att kunna genomföra en fullgod fallstudie och göra en tillförlitlig tolkning av densamma.

Genom fallstudieforskning kan kunskaper och förståelse för processen öka genom frågeställningar om vad, varför och hur, och olika analysmetoder bidrar till såväl mer tillförlitliga förklaringar som förståelse för händelseutvecklingen (McMillan et al 1983). Sieber (1982) anser t ex att kvantitativ information kan utnyttjas för att ge stöd åt de resultat man fått från kvalitativa data, och betonar dessutom att kvantitativa metoder bidrar med säkrare generaliseringar och verifierar de observationer som gjorts under fältarbetet. Kvantitativa resultat kan således enligt Sieber, kasta nytt ljus över kvalitativa tolkningar och bidra med förklaringar till eventuella svårtolkad information. Detta bekräftas också av andra forskare (t ex Ratcliffe 1983) som anser att kvalitativa och kvantitativa data är tolkningar av erfarenheter via ord respektive via siffror, och att en kombination av metoderna kan bidra till en mer tillförlitlig analys av data än om bara en metod använts.

Metodologiska kombinationer ses som en styrka och betonas som viktiga med motiveringen att den ena metodens svaga sidor ofta är den andras starka sidor, varför en kombination av båda metoderna varit mer givande för det slutliga resultatet. Analys är en komplex process där man befinner sig mellan konkret kvantitativ information och kvalitativa tolkningar, och analys av kvalitativa data kan genomföras med olika tekniker. Kombinationer av analysmetoder innebar ökad möjlighet att upptäcka regelbundenheter och företeelser, relationer och logiska samband, och att detta var viktigt bekräftades i litteraturstudien (se t ex Lincoln & Guba 1985, Gummesson 1985).

Det var därför både viktigt och nödvändigt att ha en tydlig strategi för mitt analysarbete, dvs att använda olika analysmetoder för att upptäcka och beskriva samband, förekommande mönster, regelbundenheter, relationer och logiska samband, samt för att förklara företeelser och kunna verifiera studiens hypoteser. Detta sätt att angripa ett material betraktas som viktigt av olika forskare som t ex Glaser et al (1967) och Miles et al (1984). Med hjälp av faktoranalys kunde jag ringa in kluster av variabler där mönster, relationer och logiska samband kunde tolkas och beskrivas, en metod som forskare (Miles et al 1984) anser vara av stort värde och ett viktigt stöd för en kvalitativ studie.

Enligt Miles & Huberman (1984) är en konstruktion av en gradvis beviskedja en viktig teknik som gör det möjligt att pröva olika logiska samband, först tentativt och sedan mot olika datamängder som samlats in, och härigenom få stöd för olika uppfattningar och samband (se t ex Green & Tull 1988). Analysmetoderna kan således, enligt nämnda forskare sträcka sig från enkla till mer komplexa och från deskriptiva till förklarande.

En viktig invändning som tas upp av olika forskare (t ex Anderssen 1994, Miles et al 1984) är att tolkning och förståelse av handlingars subjektiva innehåll inte är alternativ till positivistiska kausalförklaringar, utan komplement, d v s en metod med vars hjälp man kan få idéer till hypoteser om orsakssammanhangen.

Användningen av datorer för analys av information har också ökat dramatiskt under senare tid (Becker 1968), och man ser här stora möjligheter att effektivare analysera utan att man för effektivitetens skull ger avkall på den kvalitativa analysens egenart.

Företrädare för den tolkningsvetenskapliga ståndpunkten anser att även om statistiska sambandsanalyser inte är irrelevanta, så måste slutsatserna noga värderas med koppling till meningssammanhangen. Det skall noteras att metoder som t ex trendanalyser, regressionsanalyser och faktoranalyser är betydelsefulla och viktiga analysmetoder som används i longitudinella fallstudier.

3.1.4 Kriterier för val av forskningsobjekt

Föreliggande studie handlar om två företag, Ellos AB och Josefssons Postorder AB. Man skiljer mellan studier av ett och studier av flera fall. Eftersom omfattningen av en fallstudie kan bli relativt stor, kan det sällan bli fråga om många fall. I de fallstudier där flera fall används, är det oftast fråga om att två till fyra olika objekt studeras (Yin 1983, Andersen 1994, Karlsson 1991).

En fördel och ett viktigt argument för att studera två objekt var möjligheten att jämföra utvecklingsprocesser och finna likheter eller skillnader mellan dessa i tiden, och därigenom få ökad kunskap om och förståelse för händelseutvecklingen i forskningsobjekten. Glaser & Straus (1967) pekar också på att man kan stärka en teori genom jämförelser, vilket gör att man genererar kategorier, attribut och samband under sitt försök att förstå den information man samlat in.

Båda forskningsobjekten var verksamma på samma marknad med likartade produkter och bedrev sin marknadsföring och försäljning genom kataloger, direktreklam och olika kampanjer. Företagen investerade i likartad teknologi och var etablerade inom samma geografiska område. De hade dessutom en likartad importhandel, och påverkades av i stort samma omvärldsfaktorer, som t ex teknik, ekonomi och statsmakternas regelsystem. T ex har de allmänna näringspolitiska förutsättningarna bedömts vara likartade.

Viktiga villkor för val av fallstudieobjekten var att båda företagen skulle ha likartade grundförutsättningar. De båda företagen var därför mycket intressanta och lämpade för en komparativ longitudinell studie i ett historiskt perspektiv, och blev därför valda som forskningsobjekt. Följande kriterier var krav för urval av forskningsobjekt:

- 1. att företagen verkar inom samma kultur och affärsmiljö*
- 2. att företagen har samma geografiska lokalisering*
- 3. att företagen står inför likartade problem*
- 4. att företagen ger möjlighet att studera entreprenörskap och ledning*
- 5. att företagen har likartat sortiment och konkurrerar på samma marknad*
- 6. att företagen har likartade produktions- och distributionsprocesser*
- 7. att företagen drabbas lika av statsmakternas ingripanden och av konjunkturförändringar*
- 8. att forskaren har kunskap om branschen*

Även andra företag var med i min bedömningar, men dessa motsvarade inte kriterierna för urvalet, och därför bortföll de som forskningsobjekt. Ett problem som förs fram i komparativa studier är hur observationer från olika företag kan jämföras (se t ex Yin 1983, Andersen 1994). Det var därför viktigt att kunskap låg till grund vid val av objekt. Här har min egen erfarenhet av branschen varit av stor betydelse för urval av företag och informationsinsamling.

Med avseende på den allmänna hypotesen, att det kan finnas ett samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och uppnådda prestationer, var det också viktigt att välja företag där man kan anta att företagets miljö kräver och tillåter kraftfulla personliga insatser av företagets ledare. Den personliga insatsen är viktig i en bransch som kännetecknas av hård konkurrens, något som är karakteristiskt för postorderbranschen.

Undersökningsperioden löper från den tidpunkt då respektive företag startades och fram till 1988 men i syfte att se effekten av händelseutvecklingen efter ägarbytet 1988, fortsatte jag att beskriva händelseutvecklingen fram till början av 1990-talet.

3.1.5 Målgrupper

Den målgrupp jag vände mig till var personer inom respektive forskningsobjekt som haft ledande befattningar på såväl operativ som taktisk och strategisk nivå, och som genom beslut medverkat till och påverkat utvecklingen i företaget. Studiens målgrupp bestod således i första hand av ägare med familj, verkställande direktörer, vice verkställande direktörer, marknads- och inköpschefer, personalchefer och projektledare, logistik- och distributionschefer, utvecklingsledare, arbetsledare och konsulter. Till detta kom ytterligare ett antal personer från före-

tagens operativa ledning. Det var viktigt att ta med personer som varit anställda länge och som haft inflytande på resursfördelning och organisationsutveckling.

Det var också av stort värde att känna till ägaren och ledarskapet i företagen, eftersom detta var viktigt för den slutliga analysen och studiens resultat och bidrag. De respondenter som skulle delta i undersökningen valdes från olika avdelningar och olika nivåer i företaget och blev föremål för såväl postal- som personliga intervjuer. Syftet med intervjuerna var att få en djupare och mer fullständig uppfattning om ledarskapet och händelseförloppet, varför varje respondent valdes med stor omsorg och med utgångspunkt från ett eller flera av nedanstående urvalskriterier:

- att man varit med från början, och kände företagets ägare, ledning, ledarstil och kultur.
- att man deltagit i olika beslutsprocesser som var kopplade till företagets utveckling.
- att man inom företaget deltagit i t ex facklig eller annan intern föreningsverksamhet som haft anknytning till företagets utveckling.
- att man haft en ledande befattning

Urvalet omfattade 55 personer inom vart och ett av företagen och grundades på en bedömning av individernas tillförlitlighet samt värdet av information och dess innehåll. Totalpopulationen av intresse för studien var, enligt min bedömning, 60 personer per företag. Att samma antal valts för båda företagen har att göra med organisationsstruktur och ledarskap.

Inom Ellos fanns en funktionsinriktad organisation, där varje funktion hade ett övergripande budgetansvar som styrde den dagliga driften och samverkan av utvecklingsarbetet. Härigenom kunde berörda personer inom respektive funktion i företaget nås. Ellos sätt att organisera sin verksamhet underlättade datainsamlingen, eftersom all information till stor del var samlad inom respektive funktion, och på så vis kunde antalet intervjupersoner begränsas till 55, se tabell 3.2

Tabell 3.2 Modell över urvalsförfarandet vid enkät och personliga intervjuer

<i>Ellos AB</i> Population = 60 personer →	Enkäten Urval av 55 personer inom Ellos →	varav 27 personer deltog i personliga intervjuer
<i>Josefssons Postorder AB</i> Population = 60 personer →	Enkäten Urval av 55 personer inom Josefssons →	varav 18 personer deltog i personliga intervjuer

Beträffande Josefssons var det viktigt att nå ut till många personer, eftersom olika individer vid olika tillfällen ingått i ett antal olika arbetsgrupper som styrts av

Beträffande Josefssons var det viktigt att nå ut till många personer, eftersom olika individer vid olika tillfällen ingått i ett antal olika arbetsgrupper som styrts av ägaren, som också var beslutsfattare. Eftersom ägaren deltog i arbetsgrupper på olika områden och på olika nivåer, och härigenom hade många medarbetare, ansåg jag att det var viktigt att jämföra de olika utsagorna i intervjuerna för att därigenom öka materialets tillförlitlighet, varför 55 personer visade sig vara ett lämpligt antal. Vid varje intervju framkastades frågan om det fanns ytterligare personer som kunde eller borde tillföra viktig information. Detta ledde till att det i målgruppen ingick personer som tidigare haft anställning eller uppdrag med anknytning till företagets utveckling.

3.1.6 Information för identifiering och beskrivning

Informationsinsamlandet inriktades på de tre begreppen *ledarskap*, *konkurrensstrategi* och *prestation* med koppling till forskningsfrågan. Tre olika datainsamlingsmetoder användes med avseende på olika informationskällor, vilka framgår av tabell 3.3.

Tabell 3.3 Informationsbehov och variabler

Metod	Informationsbehov	Variabler som uppmärksammats och varit föremål för studier
Litteraturstudie	Teorier och tidigare forskning om organisation, ledarskap och entreprenöriellt ledarskap samt visioner och beslutsprocesser. Teorier och tidigare forskning om konkurrensstrategier, prestationer, framgångsfaktorer och strategiska fallgropar samt resultat	Ledarstilar och ledarbeteende, attityder, kunskap, riskfaktorer, prestation, makt och dominans, handlingsbenägenhet, ärelystnad, innovationsbenägenhet, företagskultur och språkbruk, konkurrensstrategi, vinst, målformulering, tillväxt, investering, dynamik, marknadsandel, räntabilitet, omsättning, Teknologi.
Postal intervju Bilaga 2 och bilaga 4	Empirisk kvantitativ information om forskningsobjektens affärsstrategiska utvecklingsprocess och ledarskap.	Omsättning, investering, företagsförvärv, inköpsmarknader, logistik, sortimentsutveckling, teknologi, affärsstrategier, organisationsstruktur, prestationer och ledarbeteendet.
Personliga intervjuer och samtal. Bilagorna 2, 3 och 4	Empirisk kvalitativ information om forskningsobjektens affärsstrategiska utvecklingsprocess och ledarskap.	Visionär omfattning, strategiers uppkomst och genomförande, ledarbeteende, ledaregenskaper ledarstil, målformuleringar, maktutövning, styrning, sociala innovationer, atmosfär, klimat och miljö, relationer, inflytande, strategiskt språkbruk.

3.1.6.1 Datainsamling

Som framgår av tabell 3.2, var informationen relativt omfattande. Ett kontaktnät upprättades inom respektive företag, vilket underlättade planering och genomförande av intervjuer och informationsinsamling. Detta medförde också att bortfallet av respondenter blev mindre, eftersom respondenterna inte behövde planera för ledighet och eventuella resor för att intervjun skulle kunna genomföras.

Informationsinsamlingen planerades i sex steg:

1. *Fördjupad litteraturstudie om tidigare forskning och relevanta teorier*
2. *Insamling av interna och externa dokument samt observation av språkbruk*
3. *Insamling av kvantitativa historiska data (bil. 2)*
4. *Insamling av information genom postal intervju (bil. 3)*
5. *Insamling av kvalitativa data, personliga intervjuer och språkbruk (bil. 2,3,4)*
6. *Uppföljningsintervjuer*

Det första steget inriktades på en orientering och fördjupning i förekommande teorier och tidigare forskning för att härigenom finna relevant information för forskningsproblemet med inriktning på ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Ledarskap är också kopplat till olika organisatoriska faktorer, varför jag såg teorier om bl a entreprenörsorganisationer som ett viktigt tillskott till min litteraturstudie. Orienteringen handlade om information om vad som tidigare hade gjorts, vilka problemen varit, vilka faktorer som påverkats, vad man kände till och vad man inte kände till, vad man behövde ta reda på och vad man kommit fram till samt vad man inte hade fått svar på. Vidare gav denna orientering en uppfattning om vad olika forskare hade för åsikt om forskningsproblemet, dess aktualitet och betydelse samt vilka metoder som kunde vara lämpliga att använda vid sådana studier. Genom denna orientering och uppdatering om forskningsproblemet, teorier och tidigare forskning, kunde jag på ett bättre och mer exakt sätt formulera mina frågor och bestämma de ledarskapsvariabler som skulle ingå i enkäten, se bilaga 3.

Som ett andra steg koncentrerade jag mig på interna och externa dokument. Med hjälp av det kontaktnät som skapats insamlades viktiga dokument vars innehåll hade stor betydelse för studien. Information av känslig natur behandlades konfidentiellt. Här var det också frågan om att observera språkbruket i interna protokoll och övriga meddelanden.

Det tredje steget innebar insamling av historisk kvantitativ information (bilaga 2). Formulären konstruerades så, att varje avdelning inom respektive forskningsobjekt på ett enkelt sätt kunde strukturera och sammanställa den information som efterfrågades. I de fall där historiska data saknades togs detta upp och kompletterades under senare intervjuer.

Som ett fjärde steg planerades en postal intervju (bilaga 3), vars syfte var att genom frågeställningar (items) samla information om ägarnas personliga attribut, beteende, visioner och ledarskapets utövande. Hur man mäter och utvärderar ledarskapet beror på vilken metod man använder sig av. Den oftast förekommande metoden anses vara en utvärderande ansats, antingen där forskaren väljer ledarens uttalanden om sig själv eller personalens uttalanden om ledarens beteende, vilket kan ske genom personliga eller postala intervjuer (Westlander 1993).

De inslag i ledarskapet som studeras blir således ofta sådana som finns i en standardiserad uppsättning av konstruerade mått, som kan användas i studier inom olika branscher och företag. Detta möjliggör jämförelser mellan dem (Westlander 1993) varvid ledarskapet även studeras utifrån en formell utgångspunkt.

Som ett femte steg planerades personliga intervjuer och samtal. I de personliga intervjuerna användes även bilagorna 2 och 3 samt en frågeguide, bilaga 4. Genom att jag använde mig av både postal undersökning och personliga intervjuer, kunde de senare användas för att bedöma postenkäternas validitet och reliabilitet, eftersom frågorna i frågeformuläret också användes vid de personliga intervjuerna. Detta innebar att svarens innehåll kunde jämföras och eventuella skillnader i svaren kunde tas upp under de personliga intervjuerna. Information som lämnats tidigare kunde därför behöva kompletteras, men kunde även ge ledtrådar till händelseutvecklingen som tidigare av någon anledning inte hade registrerats. Här var det också viktigt att observera språkbruket.

Som ett sjätte steg planerades uppföljningsintervjuer, och här hade jag ytterligare en möjlighet att komplettera med nya uppgifter. Här visade det sig att respondenten i efterhand mindes nya händelser eller situationer, som bidrog till att öka kvaliteten och trovärdigheten i den information som lämnats tidigare.

3.1.7 Mätinstrument och skalor

Studien innehåller två mätinstrument. Det ena mätinstrumentet är forskaren, eftersom intervjuer och samtal skall tolkas och analyseras. Här kommer forskarens personlighet in i bilden, och det är viktigt att man på ett så objektivt sätt som möjligt speglar respondenternas reaktioner i det material som samlas in. Som viss vägledning kom här en intervjuguide till användning. Det andra mätinstrumentet utgjordes av ett frågeformulär (bilaga 3), som bestod av 42 påståenden eller items. Här tog respondenterna ställning till varje item enligt en sjugradig skala från "instämmer helt", som gav 7 poäng, och "tar helt avstånd", som gav 1 poäng. Att använda items är en vanlig metod inom forskning och en fördel med items är att de på ett enkelt sätt kan struktureras enskilt eller i block och att de är inriktade på att "väcka en tanke" (Spector 1992).

Flera forskare (se t ex Rudén 1975, Kinnear et al 1987, Spector 1992) menar att det är lämpligt med flera olika svarsalternativ, eftersom en större variation därigenom kan åstadkommas, men man bör också försäkra sig om att respondenten kan urskilja de olika svarsalternativen (se t ex Wärneryd 1990). En nackdel med för få skalsteg, enligt Wärneryd, är att det kan kännas otillfredsställande för respondenten om det inte finns något svarsalternativ som direkt uttrycker hans/hennes åsikt. En svårighet är just att bestämma antalet skalsteg samt om de skall uttryckas verbalt eller inte. Rudén (1975) fann i sin undersökning om olika skalsteg, att den sjugradiga och den elvgradiga skalan gav bättre resultat än den tvågradiga och den femgradiga skalan.

Jag valde också att utesluta svarsalternativet "vet ej", eftersom de respondenter som ingår i den postala undersökningen har medverkat i och påverkat företagets utvecklingsprocess, och känner därmed till respektive företag och dess ledning. Däremot hade skalan en "neutral punkt". Vid test av frågeformuläret diskuterades detta och en viktig slutsats blev att en sjugradig skala kopplad till en verbal formulering skulle användas, eftersom detta skulle tydliggöra skillnaderna mellan skalstegen. Dessutom påpekades det att en sjugradig skala förmodligen skulle ge en "sannare bild" i värderingen än en femgradig.

3.1.8 Frågornas tillkomst och operationalisering

Under den grundläggande orienteringen där såväl teori som tidigare forskningsrön kunde studeras (se t ex Mintzberg 1973, Conger et al 1988, Yukl 1992, Tolgerdt-Andersson 1990, Peck et al 1978, Gibb 1969, Bryman 1986, 1992, Ansoff 1990), samt genom en empirisk orientering om ledarskapet inom respektive forskningsobjekt, var det möjligt att fastställa vilka ledarskapsvariabler som skulle ingå i brevenkäten. Frågeställningarna som rört t ex formulerings- och implementeringsfasen grundades bl a på vad t ex Aaker (1992), Mintzberg et al (1995) samt Ansoff et al (1990) anser vara viktigt att studera i en strategiutvecklingsprocess.

Formulärets 42 items har därför växt fram genom empiriska erfarenheter, tidigare undersökningar samt litteraturstudier och med stöd av Wärneryd (1990). Frågeformuläret har sedan varit föremål för kritisk granskning av tio personer i två olika tester. Det första testet gällde operationalisering av variablerna och kopplingen till studiens syfte. Det andra testet gällde utvärdering av items, där testgruppen fick ta ställning till formulering, oklarheter och avvikelser från syftet. Alla items lades in i en slumpmässig ordning och positiva och negativa items blandades, vilket enligt Wärneryd (1990), anses påverka studiens tillförlitlighet i positiv riktning.

Efter en diskussion med testgruppen, som bestod av personer inom de nämnda forskningsobjekten samt doktorander vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, fastställdes det slutliga frågeformuläret med sina 42 items.

Sammanfattningsvis var det totala informationsbehovet av såväl teoretisk som empirisk art, och jag ser mångfalden av ledarskapsteorier och konkurrensstrategiska som en möjlighet att finna stöd för föreliggande forskningsproblem. Studiens uppläggning och ansats gav utrymme för flexibilitet med avseende på datainsamling och val av datakällor. Ansatsen gav utökade möjligheter att tillföra material som under studiens gång gav nya infallsvinklar och underlag för nya frågor som genom de svar jag fick, bidrog till ökad tillförlitlighet i studien.

3.2 Undersökningens genomförande

3.2.1 Den empiriska studien

3.2.1.1 Planeringssammanträden och kontaktnät

Den empiriska studien startade med planeringssammanträden hos respektive företag för att åstadkomma en planerlig informationsinsamling och upprättande av kontaktnät. Eftersom insamling av information berörde många personer på olika nivåer och avdelningar inom respektive företag, var det viktigt med en realistisk planering för att alla respondenter skulle kunna medverka. Kontaktnätet visade sig fungera på ett mycket tillfredsställande sätt. Kontaktpersonerna inom respektive företag planerade för intervjuer med såväl anställda som med före detta anställda, och intervjuer kunde genomföras på respektive forskningsobjekt. Förplaneringen av intervjuerna innebar att även respondenten fick tid för en viss förplanering. Detta var viktigt, eftersom det var frågan om att samla in både kvantitativ och kvalitativ information innan intervjuerna genomfördes.

Beträffande Ellos hade jag en relativt stor frihet att kontakta de personer som var intressanta för studien, vilket underlättade informationsinsamlingen. Hos Josefssons förankrades informationsbehovet hos ägaren och hans familj, samt hos personalchef och marknadschef som också fungerade som kontaktpersoner under projektets gång. Personalchefen fungerade också som koordinator vad gällde tidplanering och bokning av intervjuer. Ett flertal möten genomfördes senare med Hugo Josefssons söner, Thomas och Mikael Josefsson. Syftet med planeringssammanträden var bl a att planera för:

- *hur information skulle samlas in och vem som kunde hjälpa till med insamling*
- *vilken information som var tillgänglig, och vem som kunde lämna ut den*
- *vem som kunde kopiera och sortera olika sekundära informationer*
- *insamling av tidigare bokslut och årsberättelser*
- *intervjuer med personer som hade kunskap om utvecklingsprocessen*
- *hur och var intervjuerna skulle genomföras*
- *vem som kunde kontakta personer som tidigare arbetat inom företaget*
- *när uppföljningssamtal skulle genomföras*

3.2.1.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata samlades in från både interna och externa källor, och genom det nätverk som skapats möjliggjordes insamling och kopiering. Data samlades således in från olika protokoll, informationsblad, projektrapporter, budgetrapporter, interna och externa tidningsurklipp, meddelanden, försäljningsrapporter, bokslut och verksamhetsberättelser samt olika typer av investerings och resultatrapporter. Vidare

samlades data in från tidigare utredningar om organisations- och marknadsanalyser.

Informationen har varit föremål för kritisk granskning och ifrågasättande så långt det varit möjligt med avseende på tillförlitligheten. Statistisk information har också kvalitetsgranskats och diskuterats med avseende på vad informationen har använts till och vilka frågor den har besvarat.

Extern information var mestadels litteratur om branschen och företagens utveckling, tidskrifter och tidningsmaterial som behandlade företagens utveckling, där ägarna gett kommentarer och intervjuer. Borås unika bibliotekssamling av "westgötahandelns industriella utveckling" har också gjort det möjligt att komplettera kartläggningen av det historiska perspektivet i postorderhandelns utveckling.

3.2.1.3 Postenkäten

Arbetet med postenkäten pågick från april till september 1996. Vid introduktion av denna överlämnades ett frågeformulär till kontaktpersonerna inom respektive företag. Dessa blev vid detta tillfälle informerade om formulärets konstruktion, dess innehåll och syfte, och en lista på respondenterna överlämnades. Kontaktpersonerna informerade de berörda respondenterna och på så vis reducerades bortfallet till ett minimum. Informationsbrev och frågeformulär (bilagorna 1 och 3) skickades därefter ut till de 55 respondenterna inom respektive forskningsobjekt. Under denna period hade jag också en kontinuerlig dialog med företagens kontaktpersoner och respondenter, eftersom det bl a förekom frågor rörande enkätens syfte och frågor.

Att informationsinsamlingen pågick under så lång tid som sex månader hade sin förklaring i att en del respondenter var på tjänsteresa, och andra var semesterlediga. Strax efter informationsinsamlingen, genomfördes personliga intervjuer, där även frågeformuläret var en viktig guide, vilket tas upp i nästa stycke.

3.2.1.4 Personliga intervjuer

Kriterier och genomförande av intervjuerna

Kriterierna för urval till personliga intervjuer (se avsnitt 3.1) kompletterades med kravet på ledarskap eller någon ansvarsposition i företaget. Föremål för de personliga intervjuerna var således företagets grundare och tillika VD, vVD, personaldirektörer, utvecklingschefer, inköpsdirektörer, marknadsdirektörer, konsulter, arbetsledare, projektledare, logistik- och distributionsansvariga samt grupp- ledare. Personliga intervjuer genomfördes med 27 personer inom Ellos och 18 personer inom Josefssons. Dessa personer ingick i det tidigare urvalet om 55 personer per företag. Samtliga intervjuer bandades, men vid vissa svar bad respondenten att bandspelaren skulle stängas av. De personliga intervjuerna tog

mellan 2 och 4 timmar att genomföra. Intervjuerna var upplagda så att jag först gick genom de frågor som ingick i brevenkäten, bilaga 3.

Intervjuerna fortsatte med bilaga 2 och bilaga 4 som frågeguide. Bilaga 2 handlar om företagens kvantitativa data, och här diskuterades de insatser som gjorts och varför de gjorts. De personliga intervjuerna gav således möjlighet till en konstruktiv diskussion om den historiska utvecklingsprocessen samt ägarnas visioner och ledarskap. I de samtal som följde användes bilagorna 2, 3, och 4 växelvis, allt efter behov och typ av följdfrågor.

Under intervjuerna gavs också tillfällen då jag kunde uppehålla mig vid viktiga händelser, som t ex val av konkurrensstrategi och själva strategiutvecklingsprocessens mönster. Här kunde bl a företagsledningens personliga attribut diskuteras och nya ledtrådar kom fram som i sin tur gav förklaringar till val av t ex konkurrensstrategi. Härigenom kunde respondenten och jag diskutera och samtala om de svar som givits och på så vis fick jag tillgång till viktig information som kom att ha betydelse för min tolkning av ägarnas personliga attribut och ledarbeteende.

En fråga i anslutning till de personliga intervjuerna var i vilken utsträckning respondenternas relation till ledaren kan ha påverkat deras inställning till ägarens ledarskap, och på så sätt omedvetet medverkat till en snedvridning av den information som lämnats under intervjuerna. Detta problem har varit svårhanterligt, men har uppmärksamats och finns med i min bedömning av materialets tillförlitlighet.

"Minnesmärken" och record checks

Minnesfel kan aldrig helt uteslutas (Wärneryd 1990) när det gäller retrospektiva data, och därför var det viktigt att under intervjuerna koppla samman viktiga händelser med "minnesmärken" under referensperioden. Dessa associerade till olika händelser som gjorde det möjligt att precisera såväl frågor som svar. Data som insamlats under perioden beträffande investeringar, förändringar i tillväxt, etableringar, offentliga uttalanden etc har med hjälp av "minnesmärken" ökat minneskapaciteten hos intervjupersonerna och därigenom bidragit till att öka tillförlitligheten i materialet. Under intervjuerna har jag haft tillgång till dokument¹² (record checks) som t ex kataloger, protokoll, tidningsurklipp, fotografier och respondenters privata anteckningar, verksamhetsberättelser etc, som stöd för intervjupersonernas minne. Det visade sig att frågor om t ex investeringsavsikter och fördelning av investeringar på olika investeringsobjekt var svåra att besvara, vilket kunde klargöras under intervjuerna där minnesbilden var en viktig faktor.

¹² Wärneryd (1990) tar upp olika minnestekniker som kan användas för att minimera minnesfel, och komma sanningen så nära som möjligt, t ex "minnesmärken", erinring och record checks, d v s olika dokument etc.

Det har därför varit viktigt att använda metoder som eliminerar glömska och teleskopering¹³ i syfte att öka informationens tillförlitlighet.

Respondenterna påpekade också under pågående intervjuer att kombinationen av personliga intervjuer och frågeformulär friskade upp minnet i samtal och diskussioner, och härigenom fick man en bättre minnesbild av händelseförloppet. Respondenterna var genomgående intresserade av att informationen skulle bli så tydlig och riktig som möjligt, och vissa av respondenterna hade med sig internt material som bekräftade olika uttalanden om t ex strategiska formuleringar och affärsplanering, avsikter med investeringar och resursfördelning på olika projekt.

Prioriterade informationsområden

Intervjuerna gav en fördjupad bild av hur man uppfattade "ägarnas" ledarskap och hur strategiutvecklingsprocessen gått till. Frågor om formuleringsprocessen har handlat om hur visioner och idéer vuxit fram och hur de utvecklats. Vidare gällde frågorna resurser och motiv till valda konkurrensstrategier samt styrning och koordinering av ledarskap. Frågor om implementeringsfasen handlade om mobilisering, d v s aktivering och kraftsamling av resurser för att genomdriva valda konkurrensstrategier.

Frågorna har således handlat om strategiutvecklingsprocessens förlopp kopplat till ledarskapet för att belysa ledarskapsbeteendet och vilken betydelse detta haft för företagets framgångar. Härigenom var det också möjligt att beskriva händelseutvecklingen i form av ett kalendarium, vilket sedan utgjorde ett viktigt instrument i uppföljningsintervjuerna. Genom detta kalendarium kunde t ex diskussioner föras om hur strategier kommit till och vem som fattat de viktiga strategiska besluten, varför man fattade vissa beslut och vilka tänkbara faktorer som kunde ligga bakom dessa. Här observerades speciellt aspekter som respondenten ofta tog upp, vad som ansågs som viktigt och avgörande, förekommande språkbruk, faktorer som påverkat beslut, vad som ofta återkom, negativt och positivt, styrka och svagheter, eftersom detta var viktiga inslag i fallstudien. Strategiutvecklingsprocessen blev således föremål för långa samtal.

Gruppering av kvalitativ information

Under informationsinsamlingen gjordes en strukturering av frågeområdena, vilket gjorde det möjligt att kategorisera och gruppera begrepp som t ex idégenerering, strategiformulering, personliga attribut, visioner, taktiskt och operativt handlande, ledarbeteenden, makt och styrning etc i avsikt att underlätta analysförfarandet. Genom att gruppera information, lyssna till vad respondenterna betonade som viktigt och betydelsefullt, kunde begrepp och samband lättare urskiljas och tolkas,

¹³ Teleskopering innebär tidsmässiga felplaceringar av händelser, vilket kan leda till att för många eller för få händelser rapporteras (Wärnerud 1990).

när det gällde t ex utbildning, ökat ansvar och motivation. Härigenom var det också enklare att urskilja mönster som underlättade tolkningen om hur strategiutvecklingsprocessen hade gått till.

Ett annat exempel var att jag med hjälp av en serie protokoll kunde se vilka olika beslut som fattats och därmed kunde jag spåra hur en konkurrensstrategi växt fram. På detta sätt fick jag en god överblick över såväl kvalitativa som kvantitativa data, vilket, som nämnts, också underlättade möjligheterna att finna logiska samband som t ex mellan investering i teknologi, fysiska resurser och social innovation.

Uppföljningsintervjuer

Totalt genomfördes 14 uppföljningsintervjuer, 8 intervjuer hos Ellos och 6 hos Josefssons. Detta med anledning av att det under analysfasen uppstod nya frågor som krävde förtydligande. Uppföljningsintervjuerna var mera i samtalsform, där jag kunde göra utdrag ur studiematerialet och på så sätt validera vad som sagts och skrivits tidigare. Uppföljningsintervjuerna gjordes med nyckelpersoner vars värde som informationslämnare hade stor betydelse för bedömningen av studiens slutresultat. Dessa intervjuer avslutades under år 1997.

3.2.1.5 Analysens genomförande i tre etapper

Förståelsen för den strategiska händelseutvecklingen och ägarnas agerande har ständigt ökat genom att helheten har vuxit fram allteftersom såväl kvalitativa som kvantitativa data samlats in. Det var således viktigt att se tiden som en viktig faktor i händelseutvecklingen, eftersom en "sök-lärprocess" kräver både tid och handling. Trots att fallstudiemetoder ofta används inom företagsekonomisk forskning, har relativt lite hänt på metodutvecklingsområdet t ex när det gäller sambandsanalyser av olika slag.

Det är inte heller möjligt att ge några klara regler för analys av fallstudier. Kvalitativa studier ställer därför krav på forskarens förmåga när det gäller att beskriva och tolka. Stränga formella metoder för kausalanalys har inte kunnat användas i denna studie. Sambanden har därför beskrivits med avseende på associering och analys av händelsesekvenser (se t ex Green et al 1988). Det har alltså varit fråga om beskrivande kausalanalys. Uppmärksamheten var således riktad mera mot "associated with" än "caused by". "Associated data" av två eller fler variabler innebär inte att kausalitet alltid föreligger, eftersom de krav som kausalitetsmodeller ställer (se Green et al 1988, Jensen 1991) sällan kan uppfyllas. Därför är det i många sociala situationer svårt att specificera relationerna mellan de olika variablerna i den utsträckning som kausalanalysen förutsätter.

En genomgående analysstrategi har därför varit att söka bygga upp en logisk "beviskedja", d v s att se mönster av beslut och finna vilka variabler och faktorer

som kan hänga samman, att integrera och validera analysens olika moment, att gruppera och kategorisera och härigenom skapa en sammanhängande helhet. Analysen av fallstudien har genomförts i fyra etapper, där varje etapp innehåller olika analysmoment.

Den första etappen omfattade en beskrivning av företagens ”biografiska” utveckling, där det gällde att fånga in olika aktiviteter och investeringar från företagets start, vilket sammanställts i ett kalendarium (se kapitel 5). Detta gav en empirinära beskrivning som är väl förankrad i företagen, eftersom detta kalendarium använts som underlag vid intervjuer och samtal. I denna fas gjordes klassificering och fördelning av investeringar på olika projekt, vilket också var ett betydelsefullt inslag under intervjufasen.

Som en andra etapp (se kapitel 6), har jag mot bakgrund av fallstudiebeskrivningarna tolkat ägarnas personliga attribut och beteendemönster, vilket har gjorts med hjälp av tre olika analysmetoder, nämligen faktoranalys, medelvärdesanalys samt analys av personliga intervjuer och skriftliga kommentarer.

Genom faktoranalysen har jag kunnat finna kluster av variabler som gjort det möjligt att genom tolkning och beskrivning peka på personliga attribut och ledarbeteendet. Likartade variabler och deras frekvenser har tolkats utifrån medelvärdets storlek. Genom detta förfarande har kluster av variabler lett till tolkning av olika personliga attribut som valideras med faktoranalysens utfall. Här förekommer två olika medelvärdesbeskrivningar (se kapitel 6). Analysens slutresultat pekar således på de viktigaste personliga attributen och det beteendemönster som präglade ledarskapet och strategiutvecklingsprocessen.

Som tredje etapp (se kapitel 7) analyserades aktörernas konkurrensstrategiska ledarskap i tre moment. Det första var bestämning av resurs-dimensionerna, identifiering av framgångsfaktorer samt identifiering och klassificering av strategiska investeringsavsikter. Det andra var en konkurrensstrategisk analys av sambandet mellan konkurrensstrategi och prestation för respektive forskningsobjekt. Analysen baserades på faktoranalyser, korrelations- och regressionsanalyser. Med hjälp av den empiriska studien har det också varit möjligt att fånga in det strategiska språkbruket, vilket också validerats mot faktoranalysens utfall.

Som fjärde etapp gjordes en analys och associering av samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi. Denna komparativa analys grundades på kapitel 5 och kapitel 6 samt till vissa delar av resultatet i kapitel 7.

Analysförfarandet innebär att jag har ”konvergerat” materialet, d v s jag har kategoriserat och kopplat samman information och teman som bedömts höra ihop. Oklara eller dubbeltydiga analysresultat har också lyfts fram, eftersom dessa kan signalera eventuella brytpunkter eller andra resultat eller mönster. Flera förklaringar till samma händelse eller företeelse kan också vara rimliga, vilket jag

också tagit hänsyn till genom att jämföra de olika analysmetodernas utfall innan slutsatser dragits.

3.2.1.6 Bortfallsanalys

I intervjuer av detta slag förekommer att vissa personer inte vill medverka av rädsla för att information skall misstolkas eller komma fram i andra sammanhang. Det kan också vara så att man av lojalitet inte vill uttala sig, varför jag i början befarade att bortfallet skulle bli stort. Mina farhågor var emellertid obefogade.

Totalt valdes 55 respondenter per företag för postal intervju, och, som tabell 3.4 visar, erhöles 52 svar i det ena och 49 svar i det andra företaget, vilket ger ett mycket litet bortfall. Som tidigare nämnts visade respondenterna ett stort intresse för informationsinsamlingen, och var mycket aktiva när det gällde att beskriva händelseutvecklingen i företagen.

Jag hade i planeringskedet räknat med fler bortfallsorsaker som, a priori skulle förekomma i undersökningen, eftersom de frågor som jag ställde kunde betraktas som känsliga och personliga, och berörde både personer och verksamheten. Jag hade förberett mig på fem orsaker till invändningar:

1. att företagsledaren inte skulle vilja låta sig intervjuas av konkurrensstrategiska skäl
2. att företagsledarens familj inte skulle vilja låta sig intervjuas
3. att inflytelserika personer inte skulle vilja uttala sig om utvecklingsprocessen i företagen
4. att medlemmar i ledningsgruppen inte skulle vilja uttala sig om företagets historiska utveckling
5. att Svenska Postorderföreningen skulle vilja reservera sig

Genom att jag från början planerade och upprättade ett kontaktnät, visade det sig att engagemanget i informationsinsamlingen blev påfallande stort, vilket hade att göra med att kontaktpersonerna inom respektive företag uppmuntrade sina medarbetare att delta i insamlingen av information. Det har också varit en stor öppenheten i de diskussioner som förekommit vad gäller olika typer av information som t ex samtal om dokumenterade investeringar och resursfördelning som framkommit i olika dokument. Viss information som lämnades, behandlades konfidentiellt. Svenska Postorderföreningen var till viss del reserverad, men man lämnade den information jag frågade efter.

Bortfallet är, enligt min bedömning, så litet att det inte har någon inverkan på slutresultatet. Med bedömningsurvalet, som grundades på min egen uppfattning, samt specificerade urvalskriterier, anser jag att jag har skapat goda förutsättningar för trovärdiga och tillförlitliga informationskällor.

Tabell 3.4 Bortfallsanalys (Aktivt bortfall: Vill ej delta i undersökningen. Passivt bortfall: bortrest, svalt intresse)

	Enkät	Svars-frekvens	Bort-fall	Orsak
Ellos AB	55 personer, varav 27 blev föremål för personliga intervjuer	52 pers	3	Aktiv och passiv
Josefssons Postorder AB	55 personer, varav 23 blev föremål för personliga intervjuer	49 pers	6	Aktiv och passiv

3.2.2 Sammanfattning

Med stöd av metod- och forskningslitteratur anser jag att fallstudieansatsen varit lämpligast för denna avhandling. Härigenom har ett personligt deltagande i fältarbetet gjort det möjligt att vara flexibel, att observera och registrera det som varit av intresse för studiens syfte. Jag finner också att den vetenskapsteoretiska metodlitteraturen ger stöd för den valda ansatsen, nämligen att koppla samman såväl kvantitativa som kvalitativa metoder, vilket kan bidra till ett bättre resultat än om bara en metod hade använts.

Ansatsens flexibilitet har även gjort det möjligt att få ett helhetsperspektiv och att på ett systematiskt sätt beskriva såväl delar som helhet. Systematiseringen har underlättat analys av informationen, och möjliggjort tillämpning av ett flertal olika analysmetoder, vilket bidragit till ökad tillförlitlighet i det slutliga analysresultatet.

Kapitel 4

Teoretisk referensram

Föreliggande kapitel behandlar studiens teoretiska referensram och är indelat i tre olika teoriområden, nämligen ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Avsnittet ledarskap är indelat i tre avsnitt. Det första handlar om visionärt ledarskap, strategiska synsätt samt strategiska skolor, strategiutvecklingsprocesser och företagskulturens roll. Det andra avsnittet handlar om olika ledarskapsteorier, ledarroller och maktutövning. Det tredje avsnittet handlar om organisationsstruktur och strategi och tar upp följsamheten mellan strategiska satsningar och organisationsanpassning. Det andra teoriområdet handlar om konkurrensstrategiska ansatser, resursexpansion och branschutveckling. Det tredje teoriområdet behandlar kvalitativa och kvantitativa prestationsmått och därefter görs en summering och integration av ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Vidare följer studiens hypoteser och kapitlet avslutas med en sammanfattning med betoning på de för studien viktigaste teorierna och en sammanställning av tidigare studier med anknytning till forskningsproblemet.

4.1 Ledarskap

Ledarskap är en ömsesidig process mellan dem som väljer att leda och dem som väljer att följa. Varje diskussion kring ledarskap måste därför ta hänsyn till dynamiken i denna relation, eftersom ledarskap kan ses som en sammanställning av personliga attribut, beteenden och attityder, enligt Kauzes et al (1997). Det är

därför viktigt att även studera ledarbeteende, ledarroller och språkbruk. Utmärkande för ledarskap är att se skillnaden mellan *att förmå andra att göra något* och *att förmå dem att vilja göra något*. Människor i maktställning kan förmå andra att göra något tack vare sin makt, men ledare förmår andra att *vilja* göra något tack vare den trovärdighet de åtnjuter. Det är en enorm skillnad mellan att vinna stöd och att ge order, mellan att ingjuta engagemang och att beordra lydnad (Kouzes et al 1997).

Personliga attribut och beteende har en framträdande roll inom beteendeforskningen. Beteendevetenskap, främst psykologi och sociologi, har kommit att få ett allt större inflytande på ledarskap liksom företagsekonomiska metoder. Ledarskap och management kopplas oftast samman men avser, enligt forskningen, två skilda saker, nämligen dels själva utövandet av ledarskapet i ett visst sammanhang, dels det kunskapsområde som utnyttjas i ledarskapet (Bohlin et al 1992, Robbins et al 1996). Båda områdena skall beaktas, eftersom de är viktiga när det gäller beteende.

Marknadsdynamiken, d v s inriktningen mot marknadsföring, konkurrensstrategier och ekonomistyrning blev ett viktigt verktyg i ledarskapet, vilket gav en god grund för en effektivare affärsutveckling (se Ansoff 1965, 1990). Detta ökade kraven på ledningens kompetens och skicklighet och ledarskapsförmågan blev föremål för ett växande intresse. Samhällets allt större komplexitet och föränderliga sociala värderingar har medfört att de historiskt betingade organisationsformerna ej längre är tillräckliga för samhällets behov och följden blir en ökad benägenhet till innovation och förändring (Ansoff 1979).

4.1.1 Visionärt ledarskap och strategiska synsätt

Visioner handlar om vad man vill med sitt företag, om önskade framtidsscenarier, om ideal och ger uttryck för optimism och hopp (Kouzes et al 1995, Ansoff 1965). Ledare förmedlar vad de tror på och de värderingar de har på de områden av verksamheten de intresserar sig för (Schein 1985) och därför är bl a interaktion mellan ledare och medarbetare en viktig faktor för ett effektivt ledarskap. Ett tänkande baserat på visioner leder ofta till överväganden om olika möjligheter och visionerna ger en viss dynamik i handlandet (Ansoff 1965).

Det visionära ledarskapet inriktas på visionära mål och prestationer, varför en utvecklad strategi ofta blir en naturlig länk till visionen. Man skapar möjligheter att dra till sig kunder, anställda, investeringar och konstruerar härigenom förutsättningar för unika händelser och det unika skapar framgång, menar Kouzes (1995), varför varje företag borde dokumentera en visionsförklaring som är möjlig att förmedla till de anställda. En ledningsgrupp måste vara väl sammansvetsad, äga kunskap och styra i samma riktning för att inge framtidstro och trovärdighet (Ansoff 1965, Andersen 1991, Kouzes 1995), eftersom visioner är överordnade

och parallella till innehållet i de strategiska planerna och ett visionärt ledarskap bygger på eller utgår från ledningens syn på etik och moral.

Den visionära integrationen i företaget anses vara en förutsättning för framgång och Berlew (1974) menar att ett förändringsarbete skall växa fram där ledaren själv måste ha en stark tro på visionerna, och att idéer och visioner är förankrade i organisationen. Berlew betonar också att visioner måste vara realistiska och att detta beror på ledarens förmåga att leva som han lär. En vision uttrycker en mer långsiktig ambitionsnivå och valet av ambitionsnivå styr det fortsatta strategiska arbetet.

Det gäller att uppnå balans mellan önsketänkande och realism och därför bör visioner uttryckas så att de lockar till engagemang, så att alla inblandade ser fördelar och möjligheter (Stevrin 1991). Arbetet med att förankra visioner och mål har ett avgörande inflytande på det engagemang som kan uppnås för att förverkliga de strategier som skall leda till måluppfyllelse (Ansoff 1979, 1995, Karlöf 1990, Mintzberg 1989, Andersson 1991, Stevrin 1991).

Motsatsen till visionärt tänkande och målformulering är att betrakta företaget som ett "självanpassande" system, vars syfte är att överleva (Stevrin 1991), vilket leder till att det strategiska tänkandet bedrivs utifrån en processsyn. Genom ett systematiskt experimenterande lär sig företaget av sitt eget arbete, sitt eget agerande och kan således uppnå nya och förbättrade positioner, steg för steg, som bygger på ackumulerad erfarenhet, vilket lägger en grund för vidare utveckling.

4.1.1.1 Ledarskap, intuition eller vision

I ett ledarskap använder man en mängd olika uttryck för att synliggöra sina abstrakta visioner, och genom ett skickligt bruk av symboler, språk och personlig energi, väcker man entusiasm och förväntan (Kauzes et al 1997). Trots att ledare betonar visionens och intuitionens betydelse har dessa begrepp inte varit föremål för några seriösa studier i ekonomiska sammanhang. Den forskning som bedrivits om visioner och intuition i ledarskap indikerar att företagsledare ofta anser att deras intuition har givit viktig vägledning i de flesta av deras beslut (Kauzes et al 1997).

Kauzes anser vidare att intuition handlar om att kombinera kunskap och erfarenheter till nya insikter, att kunna skilja värdefulla uppgifter från värdelösa, och att förstå hur sorteringsprocessen fungerar. Ledaren prioriterar oftast erfarenhet av företagande och branschkunskap, och anser att detta är de viktigaste källorna till kunskap. Management och akademiska kriterier kan således anses som mindre viktiga och placeras längst ner på kunskapslistan enligt Kauzes..

Kunskap förvärvad genom direkt erfarenhet och aktivt sökande som lagras i det undermedvetna bildar grunden för ledarens intuition, insikt och vision, enligt

Kauzes et al (1997). Att skapa visioner kräver mod och handlingsvilja hos företagets ledare. Visionerna gör även att traditionella företag, från att ha kännetecknats av styrd och kontrollerad passivitet, övergått till att utmärkas av självständig aktiv handling (Andersson 1991). Ledarskapets inflytande anses vara trefaldigt, nämligen att tänka ut visioner, att förmedla dessa till andra människor och inspirera dem samt att få de anställda att genomföra visionerna (Ansoff 1965).

4.1.1.2 Strategi, ett sätt att ge uttryck för en affärsstrategisk styrning

Strategi enligt Pascale är allt som är nödvändigt för att organisationen skall fungera framgångsrikt som en lärande mekanism. Utvecklande av visioner och strategi (mål och innehåll) innebär att företagen drar upp allmänna riktlinjer för hur man skall konkurrera, vilka syften man har och vilken politik som behövs för att nå dessa mål (Porter 1980).

Strategi kan således uttryckas på många olika sätt som t ex en förutbestämd handlingsplan, ett kvantitativt påstående, en långsiktig planering som anger riktning och karaktär, ett medel att förena funktionella aktiviteter, prioritera och ta risker, ett ställningstagande i fråga om användning av resurser om hur man skall nå överlägsenhet på marknaden (Mintzberg 1973, 1978, Wind 1979, Yavitz et al 1982, Ansoff 1965, 1990, Porter 1991).

Strategi kan även ses som en rationell beslutsprocess, vilken kan ha växt fram efter en serie beslut (se t ex Ansoff 1965, Mintzberg 1978). Hammel et al (1994) anser också att en strategi är en process som växer fram allteftersom företagen skaffar sig kunskap, vilket överensstämmer med bl a Mintzbergs synsätt. Hammel pekar på tre förutsättningar som behövs för att nå "framtiden", nämligen: förståelse för hur konkurrensen kommer att se ut i framtiden, förmåga att mobilisera företaget uppifrån och ner samt förmåga att överträffa konkurrenterna och komma först utan alltför stort risktagande.

Frånvaron av strategiska planer kan förorsaka nedgång och dålig framförhållning. Därför är det viktigt att man vid företagets start är flexibel och anpassningsbar, och det är nödvändigt att vara öppen för förändringar. Detta ligger också i linje med Mintzbergs (1978) och Hammels et al:s teorier (1994).

4.1.1.3 Cyklisk och kontinuerlig strategisk planering

Den strategiska planeringen i ett företag kan ses i två dimensioner, nämligen cyklisk alternativt kontinuerlig strategisk planering (Jensen 1991). Den cykliska strategiska styrningen kan härledas till strategisk företagsledning, vilken grundas på en systematisk, periodvis analys av den externa strategiska miljön och en önskan att finna effektiva, relevanta strategier. Detta cykliska förlopp har, anser jag, vissa beröringspunkter med Mintzbergs "strategi som plan", där företagsledningen fastställer en strategisk inriktning som ligger kvar till nästa uppdaterings-

tillfälle. Den kontinuerliga strategiska styrningen är en mer omedveten strategisk planering i mindre steg. Jensen (1991) förtydligar:

"Den kontinuerliga styrningen bygger på uppfattningen att det är möjligt att skapa mekanismer för en mer kontinuerlig bevakning av den externa strategiska miljön i kombination med snabbare respons i beslutsfattande" (Jensen 1991, s 54).

4.1.1 4 Strategisk styrning

Under 1970-talet byttes begreppet strategisk planering ut mot ett vidare begrepp, strategisk styrning (se Jensen 1991). Detta innebar att man såg på de strategiska frågorna och på den strategiska styrningen på ett mer dynamiskt sätt och beaktade förändringsprocesser och genomförande och inte bara analys och beslut (Aaker 1995, Gummesson 1980).

Quinn et al (1980) ser strategisk styrning ur ett mer traditionellt perspektiv, d v s att man börjar med att skilja mellan strategisk formulering och kortsiktig operativ planering och anser att ett företag inte kan operera med effektiva taktiska medel på kort sikt, om man inte har ett mer långsiktigt perspektiv. Strategisk styrning blev ett samlingsbegrepp och tänkandet bakom detta begrepp medförde en större helhetssyn på företagets utveckling med betoning på människans engagemang och beteende.

Från det adaptiva perspektivet har såväl stora som små företag samma nytta av strategiskt tänkande, d v s att komma över sårbarhet, att undvika misstag, att skapa en intern miljö som inte leder till stagnation och passivitet (Aram & Cowen 1990). Strategisk styrning ger på så vis stöd åt företagsledningens integrering och kontroll av olika avdelningar i företaget och en sådan integrering bidrar till att involvera alla avdelningar direkt eller indirekt, vilket bidrar till motivation och ökat stöd för genomförande av strategier (Aaker 1995, Ansoff 1991).

Ansoff (1991) ser två huvudsyften med strategisk styrning. Det ena är att stödja det anpassningsbara tänkandet och det andra är att ge näring åt företagets inriktning. Detta är också kopplat till företagsledarens konkurrensstrategiska perspektiv, d v s vad man vill med sitt företag och hur man skall hantera marknaden.

Den konkurrensstrategiska styrningen måste "navigera" efter tre olika kriterier enligt Anderson (1982). Det första är att man måste klargöra den optimala strategiska avsikten som kan tillförsäkra kundernas tillfredsställelse och stöd. För det andra måste man ta hänsyn till den strategiska inriktningen och styra mot den position man eftersträvar, att t ex bli ledande eller störst inom en bransch eller marknad och få en konkurrensfördel framför företag som har liknande positionsstrategier. För det tredje måste strategiska insatser vara förankrade hos företagets ledning och hela organisationen för att kunna genomföras. Inom strategiforskningen betonas att strategin är huvudlänken mellan mål och medel för organisa-

tionen (Hofer et al 1978, Ansoff 1965,1991) och det är därför viktigt att de olika funktionella områdena inom en organisation arbetar i samma riktning.

Målformuleringen anses vara viktigast men interaktionsprocessen mellan utformad strategi och mål anses vara lika viktig (Aaker 1995, Ackoff 1970, Glueck 1976). Quinn (1981) fann i sin forskning att den aktuella strategin i stora företag bäst beskrevs som en kombination av formellt analytiskt beteende och maktbeteende och att formella planeringssystem ofta ger en sorts infrastruktur som stödjer den strategiska utvecklingen och implementeringsprocessen. Quinn menar också att strategiska resultat kan ta lång tid att uppnå och en förklaring anses vara att integreringen tar tid och påverkar genomförandet av den aktuella strategin (Quinn 1981, s 61).

4.1.1.5 Strategiska egenskaper för tillväxt

Penrose (1959) menar att det är vanskligt att utveckla en generell teori om företagets tillväxt och tar upp fyra strategiska egenskaper som är betydelsefulla i en tillväxtprocess. Den första är "Entrepreneurial versatility", som avser den fantasi och visionära insikt som gör det möjligt för en företagsledare att utveckla nya marknader eller nya produkter. Den andra benämns "Fund-raising ingenuity", och anspelar på företagsledarens förmåga att inge förtroende och därigenom dra till sig ett riskvilligt kapital. Den tredje egenskapen är "företagsambition". Här skiljer Penrose på två typer. Den ena typen är inriktad på kostnadseffektivisering, marknadsutveckling och expansion. Den andra typen är "empirebuilders", d v s de expanderar genom köp och försäljning av företag. Den fjärde strategiska egenskapen gäller omdöme och kompetens, vilket anses vara en kombination av självförtroende och andra personliga attribut.

4.1.1.6 Porterskolans grundtankar

Porterskolans grundtankar omfattar teknik och koncept som företagsledare kan använda för att genomföra bransch- och konkurrensanalys och därigenom fatta beslut som leder till konkurrensfördelar. Det grundläggande begreppet strategi ligger i distinktionen mellan mål och medel, och strategiformuleringen i t ex framväxande branscher måste gå ut på att hantera ovisshet och risker under utvecklingsfasen (Porter 1980). Branschstrukturen och företagets konkurrensposition anses bestämma företagets resultat och frågor som man söker besvara är hur attraktiv en bransch är på lång sikt och vilka faktorer som bestämmer lönsamheten.

Porterskolan utgår från drivkrafter som rivalitet inom branschen, etableringshot, kunders och leverantörers förhandlingsstyrka samt substitutionshot, vilka också utgör ett underlag för Porters basstrategier, nämligen kostnadsledarskap, differentering och fokusering. Vidare bygger Porter sin analys på strategiska dimensioner och strategiska grupperingar inom en bransch, vilka lägger grunden för konkurrensstrategiska val. Kritiker hävdar att Porter inte tar tillräcklig hänsyn till implementeringsfasen av strategierna och att han gör strategiprocessen för

rationell. Dessutom anser också kritikerna att modellen är inriktad på tillverkande industrier och kan vara svår att tillämpa på enskilda företag.

4.1.1.7 Mintzbergsskolans grundtankar

Mintzbergsskolan tar upp två frågeställningar; ”vilka är de verkliga strategiska aktörerna?” och ”av vem och hur utformas strategier?”. Den viktigaste tanken i *Mintzbergsskolan* är att strategier växer fram eller formar sig i ett företag efter hand (Mintzberg 1978, 1985, 1987) och strategiformuleringen påverkas alltså dels av tidigare beslut och planerade strategier i företaget, dels av så kallade framväxande strategier. Strategisk styrning och planering kan ses utifrån ett flertal olika perspektiv och modeller och mot denna bakgrund kan det vara lämpligt att diskutera och jämföra olika forskares synsätt, t ex Mintzbergs (1978) och Chaffees (1985). Mintzberg beskriver strategi i ¹⁴fyra olika modeller, nämligen strategi som plan, strategi som mönster av beslut, strategi som position och strategi som perspektiv.

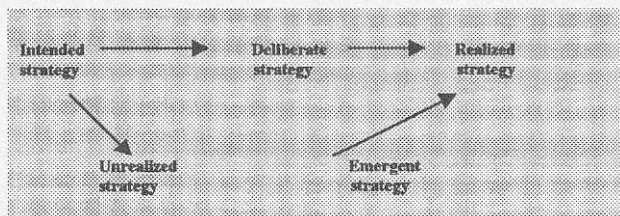
Strategi som plan har två karakteristika, varav den ena är tydligheten i målformuleringen och den andra är medvetet planerligt genomförande. Denna strategi är således en medveten explicit plan som skall fungera som en vägledning för att nå uppsatta mål, men kan också avsiktligt vara en ”ploj” i syfte att vilseleda konkurrenterna (Mintzberg 1987). Quinn (1977) anser att en effektiv formell strategi har tre viktiga element, nämligen mål, policy och program, vilka i viss mån motsvarar Mintzbergs modell ”strategi som plan”.

Strategi som mönster av beslut har enligt Mintzberg (1982) få undersökningar gjorts där det framgår på vilket sätt strategier har formats och växt till sig i en organisation. För det första anser Mintzberg att strategier inte förändras schematiskt och när de förändras kan detta bli mycket komplext. Strategier som blir aktuella i ett givet ögonblick, kan ha uppkommit för länge sedan och longitudinella studier kan ge en bild av en strategisk utveckling. Mintzberg (1988) menar att företagens strategiska agerande inte enbart kan kategoriseras som strategiformulering och strategimplementering, eftersom individer ej agerar helt rationellt, och oförutsedda händelser inträffar som kan förändra den planerade strategin.

Genom att se på företaget på detta sätt vad gäller det strategiska agerandet, tas således hänsyn till individen och den osäkerhet som präglar helheten i vilken företaget agerar. Därför kan det mycket väl vara så att i anslutning till start av ett företag kan man inte ta för givet att det alltid finns en väl formulerad strategi. Mintzberg anser vidare att oförutsedda händelser, se figur 4.1, tvingar fram förändringar i agerande och interna processer, vilka leder till att den strategi som realiserades skiljer sig från den som företaget haft intentionen att följa. Detta

¹⁴ Mintzberg (1995) tar upp ett stort antal strategier, men jag har valt att endast koncentrera mig på de mest förekommande och som är relevant för föreliggande studie.

innebär att agerande kan föregå tänkande och att man i efterhand formulerar den strategi som realiserades.



Figur 4.1 Pattern in strategy formation (Mintzberg et al 1978)

"Intended strategies that are realized: these may be called deliberate strategies. Intended strategies that are not realized, perhaps because of unrealistic expectations, misjudgments about the environment, or change in either during implementation: these may be called unrealized strategies. Realized strategies that were never intended, perhaps because no strategy was intended at the outset or perhaps because those that were intended got displaced along the way. These may be called emergent strategies" (Mintzberg 1978, p 945).

Quinn (1977) menar att företagsledare ofta undviker att ange explicita mål i avsikt att inte formulera strategier. I stället står man öppen inför möjligheterna så länge det går och detta beteende gör det svårt för organisationen att uppfatta vad som är avsedd strategi och vad som inte är det. En studie av Snow et al (1980) visade att tre typologier kunde användas för att beskriva strategier; "Strategic change and adjustment", "Intended and realized strategy", och "The relativity of strategy". Man ansåg att förändringsstrategier hade en längre strategisk cykel än en anpassningsstrategi som dessutom förekommer oftare. Av sexton företag som studerades av Miles & Snow (1978), hade endast tre företag ändrat sin strategi och struktur under en sexårsperiod, medan alla företagen hade genomfört anpassningsstrategier. Det var också svårare att se om ett företag hade förändrat sin strategi än att se om företaget överhuvudtaget hade haft en strategi.

Strategi som position, kan även ses som ett "nisch tänkande" och innebär att det uppstår en spänning mellan företagets interna och externa miljö och strategin är således den position företaget väljer på en marknad. Strategi som position innebär att man koncentrerar sig på strategins innehåll, d v s på vilka områden strategin skall gälla och hur företaget skall verka för att öka sin konkurrenskraft, vilket är i överensstämmelse med Ansoffs (1965) tillväxtmatris. Strategi som position ligger också i linje med Porters (1985) modell, som betonar agerande genom en basstrategisk fokusering i syfte att bli uppnå hög lönsamhet och konkurrensfördelar inom ett affärsområde.

Strategi som perspektiv vänder sig mera inåt mot organisationen och innehåller inte någon på förhand vald eller planerad strategi. Värderingar och tolkningar med

hänsyn till företagets kulturella och ideologiska verklighet. Strategin är ett synsätt som präglas av företagets kunskaper och kultur, där strategin inriktas på det som är bra för att företaget skall bli framgångsrikt.

Sammanfattningsvis visar Mintzbergs (1994) forskning också att strategisk planering inte är detsamma som strategiskt tänkande. Han menar att strategisk planering till viss del kan störa det strategiska tänkandet så att man förväxlar verkliga visioner med sifferexercis. Denna förväxling är problematisk, eftersom de mest framgångsrika strategierna är visioner och inte planer.

Mintzberg framhåller vidare att planering är en "sifferorienterad stil", medan ledare använder en "engagerande stil"- en stil som "tar med människorna på en resa". De leder företaget så att alla deltagarna hjälper till att ta ut färdriktningen. Följden blir att entusiasmen oundvikligen blir allt större under resans gång. Personer med en sifferorienterad stil bestämmer sig för ett resmål och räknar ut vad gruppen måste utträta för att komma dit utan hänsyn till gruppledammarnas önskemål. Sifferstrategier har dock inget värde i sig själva, utan strategier får ett värde först när engagerade människor tillför dem energi.

4.1.1.8 Chaffees strategiska perspektiv

Chaffee (1985) och Mintzberg har beröringspunkter. Chaffee formulerar tre strategiska modeller för skapande av strategier, nämligen den linjära, den adaptiva och den interpretativa modellen. Dessa tre modeller har en relativt god överensstämmelse med Mintzbergs modeller.

Den linjära modellen kan sägas överensstämma med Mintzbergs strategi som plan, och karaktäriseras av en integrerad sekventiell planeringsprocess. Den linjära modellen innebär att strategi uppfattas som en målmedveten handlingslinje när det gäller hur en given situation skall hanteras. Den omfattar tre faser, nämligen analys, strategiformulerings- och genomförandefasen. Dokumentet, d v s planen utgör underlag för ledningens beslutsfattande och handlande under en viss period. Man formulerar mål och strategier, vilka struktureras för att anpassas till olika nivåer i organisationen. Genom denna process integreras det organisatoriska handlandet och här har företagets ledning ansvaret för skapandet av resurser för att genomföra förändringar i organisationen. Organisationen präglas av ett mekanistiskt/byråkratiskt synsätt och den formella auktoritetsstrukturen bestämmer hur förändringen skall genomföras.

"The linear model portrays top managers as having considerable capacity to change the organisation. Top managers go through a prototypical rational decision making process" (Chaffee 1985, p 90).

Den adaptiva modellen präglas av ett större mått av självständighet, och strategisk utveckling diskuteras som en anpassning av organisatoriska interna kompetenser

mot trender och utvecklingsmönster. Omvärlden karaktäriseras som dynamisk och det linjära perspektivet hamnar i skuggan av ett mer kontinuerligt perspektiv. Organisationen är mer dynamisk och öppen, inte så hierarkisk som den linjära, även om VD har det övergripande ansvaret.

Den typiska definitionen för ett adaptivt system är, enligt Hofer (1973, p 3):

”Concerned with the development of a viable match between the opportunities and risk present in the external environment and the organisation’s capabilities and resources for exploiting these opportunities.”

Modellen fokuseras på ledningens avsikter och samverkan och inte på på förhand planerade strategiska beslut. Den adaptiva modellen motsvarar i det närmaste Mintzbergs strategi som handlingsmönster.

Den interpretativa modellen kan jämföras med Mintzbergs definition av ”strategi som perspektiv”. Det interpretativa perspektivet påverkas av bl a inflytande av kultur och symbolism och tvärvetenskapliga kunskaper inom olika vetenskapliga discipliner.

4.1.1.9 Ansoffsskolan och dess strategiska management

Ansoffsskolans (Ansoff 1965,1990) strategiska managementteori är inte bara en teori som förklarar hur företagen skall agera strategiskt utan också varför ett beteende är optimalt i olika situationer. Det är en teori som inte skiljer mellan planering och genomförande utan snarare omfattar det totala strategiska beteendet. Ansoffs teorier avser såväl logiskt tänkande, processer, ledarskapskvalitet och organisationskultur, som han menar påverkar den totala utvecklingsprocessen i företag.

Teorier ger en bild av bl a vilka mönster som kännetecknar en organisations handlande, d v s vilka faktorer som bidrar till framgång respektive misslyckande, vilka faktorer som avgör konkurrensstrategiska val och ett visst beteende samt skiftning i ledarbeteende och personliga framgångsfaktorer. Ansoff betonar således i sina teorier att strategisk planering är en logisk, analytisk process som gör det möjligt för företagsledningen att finna en position för tillväxt och teknologisk utveckling, och genom sin tillväxtmatris diskuterar han olika val och strategiska möjligheter. Till skillnad från andra strategiforskarens teorier är Ansoffs teorier till stor del inriktade på företagsledning i den meningen att denna kategori identifieras och behandlas som en inflytelserik social klass inom organisationen. Ansoffs teori är kopplad till ”From Strategic Planning to Strategic Management”, en teori om hur man kan anpassa för strategisk planering. Ansoff stödjer sig på Cyerts och Marchs arbete ”Behavioral Theory of the Firm”, en ansats som handlar om att bygga upp en tvärvetenskaplig teori om företagsledarbeteende.

Ansoff anser att en strategisk inriktning består av en uppsättning stabila egenskaper som utmärker dess strategiska aktiviteter under en längre tid. I språkbruket i planeringen är den strategiska inriktningen den röda tråden eller mönstret för en strategi. Ansoff betonar företagets generella ledningsförmåga, d v s dynamik, kompetens och kapacitet, vilka anses vara ledarskapets attribut som används både vid själva problemlösningen och vid det därpå följande strategiska handlandet. Hans uppfattning är också att man bör skilja på *långsiktig planering* och *strategisk planering*, vilket också ligger i linje med Mintzbergs teorier. Ansoff ger följande definition på denna skillnad:

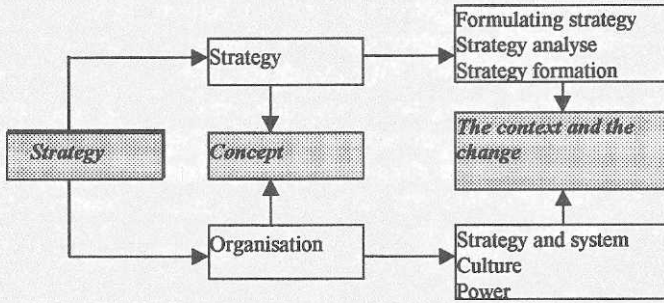
"In long range planning, the future is expected to be predictable through extrapolation of the historical growth. In strategic planning the future is not necessarily expected to be an improvement over the past, nor is it assumed to be extrapolate. Therefore you have to identify threats, opportunities, competitive analysis, strategic portfolio, and setting goals" (Ansoff et al 1990 s. 13-14).

4.1.1.10 Strategiutvecklingsprocessen

Strategiutvecklingsprocessen visar sig kunna genomföras på olika sätt och här pekar olika forskare på olika teorier att arbeta efter (Hofer et al 1978, Horovitz 1979, Cauwenbergh et al 1982, Ansoff et al 1990, Aaker 1995). Gemensamt för dessa modeller är att strategiformuleringsprocessen generellt kan delas upp i två delar; *formulering* och *implementering*.

Den första delen, den strategiska formuleringen, kan sägas ha sitt ursprung i en logisk beskrivning av aktiviteter och innehåller viktiga begrepp som identifikation av förväntningar och risker samt planering av resurser. Strategins inriktning preciseras, vilket kan göras i tre olika steg. I steg ett beskriver man de viktigaste målen som skall uppnås, utformar en policyguide samt ett program för uppläggning och genomförande. I steg två konkretiseras ett nyckelkoncept i syfte att uppnå flexibilitet, balans och fokusering, och i steg tre diskuteras den osäkerhet och den risk som en ny strategi kan medföra vad gäller måluppfyllnad och avkastning. Det bör således finnas resurser för alternativa stödstrategier, och strategin bör ha en sådan styrka att man uppnår de fastlagda målen. Kriterierna för en effektiv strategi anses vara tydliga mål, koncentration, flexibilitet, koordinerat ledarskap, övertygelse, säkra system och att kunna försvara det strategiska initiativet (Aaker 1995, Mintzberg et al 1995).

Den andra delen, implementeringsprocessen, är komprimerad till en serie administrativa aktiviteter och rör frågor som organisationens struktur, ledarskap och motivation, relationer och informationssystem samt prestation och kontrollsystem. I detta skede är det väsentligt att man förankrar den valda strategin i organisationen, och att strategin är meningsfull och genomförbar, varför ledarskapets förmåga att omsätta fattade beslut i handling, att mobilisera, kan vara avgörande för resultatet.

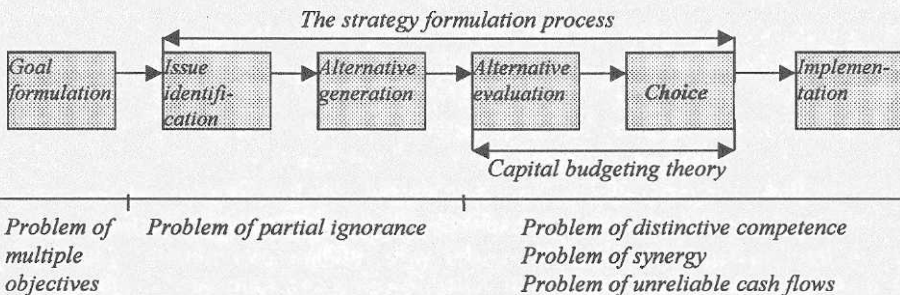


Figur 4.2 Strategiutvecklingsprocessen enligt Mintzberg et al (1995)

Mintzberg et al (1995) ser t ex strategiutvecklingsprocessen som två områden, "concept" och "context", enligt figur 4.2. Konceptet påverkas av val av strategi och den organisationsstruktur som man måste ha för att klara genomförandet. Mintzberg menar att strategi och struktur följs åt som "höger och vänster fot". Context handlar om själva genomförandet och förändringen, d v s själva implementeringen, vilket hänger samman med mobilisering, kultur och maktspel. De anställda kan uppfatta företagets kultur som värdefull d v s att arbeta inom ett företag som står för ett ideal som får medarbetarna att känna sig stolta över företaget. Detta kan utgöra starka motivationsfaktorer för att en strategi skall lyckas (Aaker 1992, Mintzberg et al 1995).

Hofer et al (1978) ser strategiutvecklingsprocessen som en ostrukturerad problemlösningssprocess som utgår från en målformulering som sedan analyseras med avseende på identifikation och alternativa möjligheter med koppling till kapacitet, förmåga och kapital, som följs av en implementeringsprocess, se figur 4.3. Hofer ger följande definition på strategi:

"Strategy as the fundamental pattern of present and planned resource deployments and environmental interactions that indicates how the organization will achieve its objectives" (Hofer et al 1978, s 25).



Figur 4.3 Strategiutvecklingsprocessen enligt Hofer et al (1978)

Horovitz (1982) analyserar strategiutvecklingsprocessen enligt figur 4.4, där formulerings- och implementeringsprocessen kan beskrivas utifrån en analytisk/visionär och en social synvinkel. Under den analytisk/visionära processen bearbetas målinriktning, där affärsformulering och beslut handlar om en övergripande inriktning. Under den sociala processen utvecklas och förankras strategin, vilket gör att det finns möjlighet till diskussioner och mer genomtänkta lösningar. Detta medför att man får en bredare förståelse för de konsekvenser som strategin kan leda till.

	Analytisk/visionär	Social
Formulering	Informationsinsamling Analys, Beslut	Strategiutveckling Förankringsprocess
Implementering	Anpassning Ansvar	Mobilisering Kraftsamling

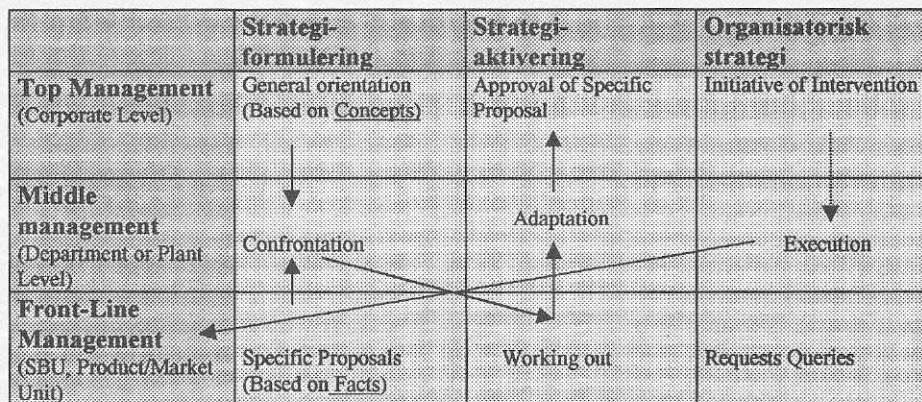
Figur 4.4 Strategiutvecklingsprocessen enligt Horovitz (1982)

Parsons (1960) angrep den klassiska uppfattningen om ordervägen från högsta till lägsta nivå i en organisation genom att beskriva organisationen i tre olika oberoende nivåer, eller undersystem, av ansvar och kontroll, nämligen tekniskt, ledarskapsmässigt samt institutionellt undersystem. Varje undersystem har olika uppgifter i organisationen, och för det tekniska undersystemet gäller t ex koordination och effektivisering av kundservice.

Det institutionella systemet skall se till att handlingar initieras och anpassas till vad systemet är avsett att tjäna. Inspirerad av Parsons (1960) beskriver Van Cauwenbergh et al (1982) organisationen i en vertikal och en horisontal dimension, där den vertikala dimensionen i figur 4.5 representerar de hierarkiska nivåerna och den horisontella dimensionen åskådliggörs de viktigaste stegen av strategisk aktivitet i organisationer. Dessa tillsammans ger en strukturell bild av hur strategiska aktiviteter kan hanteras för att övervinnas och få en slutlig acceptans.

Strategiformuleringen anses ha sitt ursprung i första linjens chefsnivå, eftersom man menar att cheferna på denna nivå besitter den bästa kunskapen om de relevanta förändringarna på sina specifika områden och märker direkt skillnaden mellan vad som görs och vad som faktiskt borde göras. Den högsta ledningen drar upp generella riktlinjer för den strategiska inriktningen (se Quinn 1977). Ledarna på mellannivå ställs inför problemet att integrera dessa båda nivåer, aktiviteter, och beroende på position måste mellannivån delta i olika kulturella affärer och detta kräver i sin tur ett stort mått av teknisk kompetens samt interpersonellt

beteende beroende på ansvarsområde (se Emerson 1962). Därmed kan man säga att mellannivån har en framträdande roll i strategiskt ledarskap. Processen med aktivering följer formuleringsprocessen och omfattar utveckling, tillvänjning samt utvärdering av de olika strategiska alternativen.



Figur 4.5 Strategiutvecklingsprocess enligt Van Cauwenbergh et al (1982)

Denna växling av alternativ kan ses som en process, starkt influerad av deltagarnas perception av chefernas vilja att stödja ett strategiskt förslag. Den organisationella strategin kan ses som en manövrering av eller en mobiliseringsprocess i den organisatoriska strukturen, vilken är en viktig variabel i händerna på högsta ledningen. Ledningen kan ändra organisationsstrukturen och processerna för att styra strategiska förslag eller för att generera förslag för en begränsad del av organisationen. Chandler (1962) sammanfattar denna idé i uttrycket "strukturen följer strategin".

4.1.1.11 Strategiskt språkbruk

Tankemönster och språkbruk är viktiga faktorer i strategiska beslut. Språkbruket ger en bild av ledarens inriktning, hur han tänker och hur detta påverkar den strategiska formuleringen och omgivningen i organisationen (Huff 1990). En på ord baserad analys ger information om hur ofta orden förekommer, hur de är relaterade till varandra, hur de är kopplade till förändringar samt är en indikator på kopplingen till olika koncept.

I en organisation ger både det skriftliga och det verbala strategiska språkbruket signaler om vilka budskapen är, och orden ger en uppfattning om en verksamhets inriktning, men också en viss syn på både roller och relationer. De ord man använder beskriver attityder och beteenden, strukturer och system. Orden framkallar bilder av det man hoppas kunna skapa och det man förväntar sig leva upp till

(Huff 1990, Kauzes et al 1997), och i ett ledarskap är språkbruket ett kraftfullt verktyg som levandegör en verksamhets visioner.

4.1.1.12 Familjerelationerna påverkar familjeföretagets framtida utsikter

Det kan vara svårt för ledningen att uppmärksamma interna förhållanden och skapa slagkraftiga visioner eller intuitioner utan att först granska sin egen verksamhet och de faktorer som påverkar denna. Företagets koppling till ägarfamiljen har inverkan på de framtida utsikterna och ägarens egen roll, där stödet från familjen oftast är en förutsättningarna för att företaget skall tåla påfrestningarna av en utvecklingsprocess. Förutom de ledningsproblem som är gemensamma för alla företag, har familjeföretag en egen uppsättning problem som t ex rivalitet mellan familjemedlemmar, en speciell ägarstruktur samt speciella beskattnings- och arvsfrågor, varför det är synnerligen viktigt att ha en visionär och strategisk framförhållning. Man bör därför också i tid planera för ett generationsskifte (Johansson et al 1991).

I framgångsrika familjeföretag finns vissa gemensamma drag hos de personer som skapat företagen (Johannisson et al 1976), bl a ägarnas förmåga att klara ut problem och relationer samt motivation och resultatorientering. Uppenbarligen kan framgång förvandlas till misslyckande p g a av såväl okontrollerbara marknadskrafter som ouppmärksamhet vad gäller kostnadskontroll. Det är lätt att bli fartblind, att släppa efter på kravet att behålla överblicken över verksamheten (Johannisson 1992).

Företag som domineras av enmansstyre tenderar att råka ut för olika problem som t ex bristfällig information om det finansiella läget och oförmåga att reagera på långsiktiga förändringar i företagsmiljön, och de tar på sig för många och för stora uppgifter (Stewart 1983). Under företagets etableringsfas kan framgång bero enbart på företagets enmansstyre. Detta kan mycket väl fungera under en viss tid, men bör observeras i takt med att företaget utvecklas.

4.1.1.13 Företagskultur och affärsstrategi

Affärsstil och kultur anses vara synonyma, och företagets kultur manifesterar sig i ledarstilen. Det kulturella inslaget är därför viktigt för den strategiska utvecklingen, eftersom kultur och ledarskap generellt anses ha ett samband (se t ex Schwarz et al 1981, Ansoff 1979, Knee et al 1990). Viktiga element i företagets utveckling som bl a påverkas av företagets kultur är affärsidén, utvecklingsprocessen på marknaden, produktutvecklingen, krissituationer, organisationsstruktur och lösningar (Grønhaug 1985). Det behöver inte vara så att affärsidén har stått i centrum, och att alla planer har utgått från denna, utan tvärtom. En koncern kan mycket väl ha vuxit fram ur ett entreprenörskap och en god portföljidé, utan att man för den skull omformulerar affärsidén varje gång en ny marknad växer fram eller nya produkter tillförs företaget, vilket i sig kräver ändrade resurser (Karlöf 1990).

Ledaren, och i synnerhet grundaren, är den viktigaste kulturskaparen i företaget, eftersom det är han som har makten att bestämma företagets koncept, regler och rutiner samt strategiska val (Madsen 1983, Schein 1985). Enligt Ouchi (1980) kommer det kulturella elementet att vara särskilt viktigt som styrmekanism i de fall då de olika uppgifterna är starkt integrerade, när det är svårt att urskilja den enskildes insatser, och när företaget opererar under besvärliga förhållanden och i osäkerhet. I de fall där ägare och ledare är samma person, byggs det upp ett intimt samarbete mellan företagets ägare, ledning och organisation, och i ledarens perspektiv är det viktigt att bibehålla och utveckla den strategiska handlingsfriheten (Sandberg 1986). Företagskulturen skapas på så vis till stor del av företagets ledning och ägare, och förstärker därmed även medarbetarnas uppfattning om företaget (Andersson 1994).

4.1.1.14 Kulturella bestämningsfaktorer

Kulturella bestämningsfaktorer anses vara bl a tidsperspektivet, förändringsvilligheten, graden av diskontinuitet från tidigare erfarenheter och riskvilligheten vid val av handlingsalternativ (Ansoff 1979). Detta står också i samklang med Bangs (1994) teorier, där det betonas att företagskultur är en uppsättning gemensamma normer, värderingar och uppfattningar om verkligheten som utvecklas i en organisation där medlemmarna samarbetar. Forskningen visar att kulturella bestämningsfaktorer kan ha stor effekt på ledarskap och företagets resultat, men studierna förklarar inte hur ledarskapet faktiskt påverkar resultatet och inte heller hur man identifierar de villkor och kulturella yttringar som bestämmer hur påverkbar en ledare vill vara (Day & Lord 1988, House et al 1987).

Kulturen är en betydelsefull styrfaktor som kan vara en orsak till att vissa företag lyckas med strategier medan andra misslyckas (Ouchi 1980). Företagskulturen påverkar strategin (Schwarz et al 1981) och inom varje framgångsrikt företag har man ett karakteristiskt sätt att fatta beslut. Schwarz menar att företagskulturen utvecklas i tiden, starkt influerad av människor, system och struktur och att det finns ett samband mellan kultur och ledning i en omvandlingsprocess, där kulturen antingen stödjer eller motverkar förändringsprocessen. Schwartz anser vidare att det är viktigt att man integreras i rådande företagskultur och har förståelse för system och rutiner i företaget.

De olika inslagen i en företagskultur kan skifta och variera mellan olika nivåer i företagets organisation. Den yttre synen på företaget påverkas av relationerna med företaget, varför det är viktigt för ledningen att även leda företagskulturen, enligt Ansoff. Företagskultur skapar härigenom en styrka som påverkar företagets överlevnadsmöjligheter.

Det är därför viktigt att förstå att stora förändringar inte kan åstadkommas utan att företagskulturen ändras (se Ansoff et al 1976, Mintzberg 1975, Quinn 1977). Kulturen är på så vis en viktig del i strategibesluten. Utveckling av en ny marknad

och nya produkter som inte faller inom ramen för företagets kultur och policy leder oftast till misslyckande. Här visar forskningen att det är enklare och mindre riskfyllt att starta ett nytt företag för att uppnå framgång med en sådan satsning (Knee 1990).

4.1.2 Ledarskapsteorier

Föreliggande avsnitt handlar om olika ledarteorier och detta med anledning av avhandlingens forskningsproblem och syfte. De olika teorierna handlar om transformativt- och transaktivt ledarskap, egenskaps- och beteendevetenskapligt ledarskap, entreprenöriellt ledarskap, karismatiskt ledarskap, resultatorienterad ledarskap. Därefter beskrivs olika ledarroller, makt och symbolisk interaktion och avsnittet avslutas med en sammanfattning.

4.1.2.1 Transformativt och transaktivt ledarskap

Burn's (1978) teorier om transformativt ledarskap har vidareutvecklats av Bass (1985), som också härigenom stimulerat till ökad forskning inom ledarskap. Bass ledarskapsforskning om skillnaden mellan transformativt och transaktivt ledarskap pekar på att det finns samband mellan prestation, arbetstillfredsställelse och ledarskapets effektivitet (Bass 1985, Yammarino et al (1994), Gardner et al 1998).

Bass fann att transformativa ledare är personer som inspirerar andra att nå nya höjder, ger individuella belöningar och stimulerar efterföljare att tänka i nya banor. Denna koppling eller relation anses bidra till ökad prestationsutveckling. Transformativt ledarskap bygger på en engagerande stil och uppstår då samarbetande människor sporrar varandra att nå högre motivations- och moralnivåer. Transformativa ledarskapet får ytterst en moralisk dimension, såtillvida att det höjer både ledarens och de leddas beteendenivå och etiska ambitionnivå (Kouzes et al 1997).

Efterföljarteorier innebär att ledarskapet ses som ett socialt fenomen som är kopplat till närmiljön. Ledaren måste vara accepterad av medarbetarna (efterföljarna) och han/hon bör ha en social kompetens och personlig makt (Yukl 1994, Robbins et al 1996). Ledare och medarbetare är relativt väl införstådda med relationerna dem emellan. Ledaren uppfattar sig själv och sitt beteende som något viktigt och betydelsefullt, medan medarbetaren kan fundera på instrumentalitet och hur detta kan manipuleras (Bass 1981, Bryman 1986). Ledarens beteende anses vara präglad av hans personliga attribut, makt, auktoritet och socialt utbyte, men också av förhållandet till medarbetarna och deras egenskaper.

Sammanfattningsvis kan man beskriva transformativt ledarskap i fyra dimensioner enligt Bass (1985). Den första dimensionen handlar om *karismatiskt och idealiserad ledarskap*, vilket anses vara en nyckelkomponent i denna ledarskapsteori. Pålitlighet och förtroende är viktiga faktorer för ledarskapets utövande, och

medarbetaren ser upp till ledarens personlighet och beteende. Den andra dimensionen handlar om inspiration, ett *motiverat ledarskap*, vilket innebär att man genom kommunikation och så kallade "pep-talk" ökar medarbetarens entusiasm, optimism och förtroende genom att klarlägga visioner och målinriktning. Den tredje dimensionen handlar om att ledarskapet skall bidra med en *intellektuell stimulering*. Härigenom uppmuntrar man till nya lösningar och metoder, d v s att driva fram individuella intellektuella lösningar som stimulerar medarbetaren till ökade prestationer och stimulans. Rådgivning och feedback är viktigt. Den fjärde dimensionen handlar om *individuell utveckling*, vilket innebär att man uppmärksammar ett individuellt behov och ger medarbetarna en möjlighet för individuell utveckling.

Transaktivt ledarskap visade sig ha benägenhet att bevara en stabil situation och fick sina medarbetare att uppnå högre prestationer genom belöning. Detta ledarskap kan beskrivas i tre olika dimensioner. En dimension är *contingent rewards*, vilket innebär att man presenterar för medarbetaren de mål och prestationskrav man har. Medarbetaren får på så vis klart för sig vad som förväntas av honom. Den andra dimensionen handlar om *Management by exception*, vilket innebär att medarbetarens fel och avvikelser korrigeras efterhand och efter behov. Denna korrigering kan vara både aktiv och passiv. Den tredje dimensionen handlar om *nonleadership*, ett ledarskap som präglas av att man löser varje situation för sig beroende på hur medarbetaren upplever problemet. Transaktivt ledarskap lyfter fram medarbetarens förmåga och benägenhet att höja sin egen prestation och därmed också självkänsla. Detta har också ha att göra med i vilken utsträckning medarbetaren har inflytande på arbetssituation och arbetsmiljö, och att man inte upplever ledarskapet som auktoritärt.

4.1.2.2 Uppgiftsorienterat och humanorienterat ledarskap

Inom den socialpsykologiska ledarskapsforskningen (Westlander 1993) kom man fram till två ledarteorier som till vissa delar ligger i linje med Bass teorier. Den ena teorin handlade om strävan efter respekt, goda relationer och ömsesidig emotionell hänsyn, och den andra teorin handlade om strukturering eller produktionscentrering, vilket var i överensstämmelse med Bales (1958) uppgiftsorientering. Strukturering syftade på ledarens benägenhet att inrikta både sitt eget och medarbetarens arbete mot det gemensamma målet, vilket även låg i linje med Katz & Kahns teorier (1978). De olika ledarskapsmönstren som framträdde lade sedan grunden för en modell för karakterisering av ledarskapet med avseende på strukturering, delegering och hänsyn (Lennerlöf 1981). Enligt forskningen (se McGregor 1960, Lennerlöf 1981, Westlander 1993, Robbins et al 1996) leder delegering och ökad ansvar och motivation till framgång, vilket har att göra med samspel mellan ledaren och medarbetaren d v s ett humanorienterat ledarskap.

4.1.2.3 Situationsanpassad ledarskap

Det situationsanpassade ledarskapet grundas på hög flexibilitet, personliga egenskaper och ger spelrum för skiftande villkor och anpassning. Den situationella teorin är en kombination av situations- och efterföljarteorin, vilket innebär att ledarskapet ses i relation till uppgiften och efterföljarna. Det situationella ledarskapet grundas på att varje situation fordrar sin unika kunskap med hänsyn till den inre och den yttre situationen. Faktorer som t ex teknologi, relationer och atmosfär påverkar ledarbeteendet i hög grad och samspelet mellan ledaren och individen påverkar ledarens beteende beroende på individens grad av tillfredsställelse i arbetet. Härvidlag ställs det stora krav på dynamiskt ledarskap.

4.1.2.4 Auktoritärt ledarskap

Det auktoritära ledarskapet präglas av konservatism, viss makt och låg grad av medbestämmande. Graden av auktoritär ledning är avhängig av förhållandet till organisationen och dess storlek samt interaktionsförhållandet mellan ledare och anställda (Thylefors 1980, Yukl 1994). Att ha auktoritet ger en känsla av trygghet, vilket menades vara en förutsättning för att medarbetarna skall få arbetsro och hysa framtidstro (se Thylefors 1980). Ett sådant ledarskap har också olika reaktionsmönster och är känsligt för yttre socialt tryck.

En auktoritär ledare beundrar styrka hos andra auktoriteter samtidigt som han intar en myndig hållning mot sådana som står under honom. Man kan vara stereotyp och tänka i svart eller vitt och tendera att utöva makt för maktens egen skull (Thylefors et al 1980). Ju osäkrare man är, desto fler försvarsmekanismer använder man för att skylla över sin egen osäkerhet. Man tillgriper ett auktoritärt beteende i hopp om att kunna dölja sin egen osäkerhet och härigenom skapa ett intryck av säkerhet, och härvidlag är makten viktig för självförtroendet. Forskningen visar att om individer bara gör som de blir tillsagda, d v s om de alltid lyder under auktoritära förhållanden, skapas osäkerhet och osjälvständighet. Individerna får svårt att fatta egna beslut, är skenbart lydiga och blir lätt ögontjänare. De arbetar bra under uppsikt, men om de arbetar på egen hand, uppstår risk för att konflikter skall uppstå (se Thylefors 1980, (Westlander 1993), Yukl 1994).

Sammantaget pekar forskningen på att förmågan att lyssna och förstå, ett gott självförtroende och prestationsbehov samt integrationsförmåga och en viss anpassbarhet är centrala för ett bra ledarskap (Mann 1959). En intressant aspekt är att dominerande personer oftare blir ledare än icke-dominerande personer. Dominans hänger delvis ihop med graden av konservatism och det är inte helt ovanligt att både extremt konservativa och mycket radikala individer misslyckas. Extroverta individer torde ha större förutsättningar att bli ledare än vad introverta individer har, enligt Tollgerdt-Andersson (1990). ledarskap och ett ömsesidigt ansvars-tagande.

4.1.2.5 Attributions- och beteendevetenskapliga teorier

Inom det socialpsykologiska området har attributionsteorier väckt stort intresse, och en inriktning på detta intresseområde är att beskriva hur den genomsnittliga ledaren förklarar händelseförlopp utifrån olika orsaker. Man försöker förklara beteenden med utgångspunkt från personlighetsdrag som t ex karisma, makt, prestationsorientering, etc. Personliga attribut har haft ett stort inflytande i ledarskapsteoretiska sammanhang och det är vanligt att ledarskapet ses som en funktion av personlighetsfaktorer.

Heider (1958) antog att människors handlingsmönster grundas på individens personliga föreställningar. Individer observerar inte bara en händelse utan de gör även en psykologisk analys för att öka förståelsen för denna händelse. Genom attributionsteorin får ledarskapet en direkt koppling till beteende, vilket lyfter fram ledarens personliga karaktär. Heiders attributionsteoretiska resonemang sett i ett prestationsperspektiv är av speciellt intresse för ledarskap, eftersom han anser att en individs prestation kan tillskrivas två faktorer, nämligen *förmåga* och *vilja*, vilka kan kopplas till personen eller inom den miljö han befinner sig i. Faktorn *förmåga* kan ses som ett stabilt attribut medan faktorn *miljö* är föränderlig. Personliga attribut som karakteriserar en bra ledare kan t ex vara begåvning, skicklighet, självförtroende, initiativrikedom, motivation, hög prestationsförmåga, kultur och man betonar att dessa attribut är att härleda till individens förmåga, vilken i sin tur är en produkt av individens personlighet (Bass 1981, Bryman 1986, 1992).

Kelleys (1967) analys av attributionsprocessen betonar både det sociala och den egna varseblivningen. Den sociala varseblivningen innebär att när människor uppträder som sociala bedömare kan de inte observera andras attityder och känslor utan de drar slutsatser utifrån andras beteende. Man skapar sina föreställningar utifrån begränsad information.

Enligt Weiners (1985) attributionsteori finns det i prestationsanknutna sammanhang fem olika orsaker som ligger bakom framgång, nämligen var händelsen sker, hur varaktig händelsen är, vilken grad av kontroll man har, om händelsen är avsiktlig och hur omfattande händelsen är. Weiner betonar att det är framförallt stabiliteten i en upplevd orsak som bestämmer förändringen i förväntad framgång, vilket han kallar "expectancy principle". Om det ligger en varaktig och stabil orsak bakom konsekvenserna av en viss händelse så kommer denna att upprepas i fortsättningen. Skulle den upplevas som instabil kommer man att handla på ett annorlunda sätt i liknande situationer.

Attributionsteorierna har som gemensam nämnare att de försöker förklara vem som blir ledare och hur man lyckas i sin ledarroll utifrån personliga attribut. Det är möjligt, enligt forskningen, att isolera en eller flera personliga attribut för att därigenom kunna associera till en koppling mellan t ex ledarskapets utövande och

personliga attribut och beteende. En framgångsrik ledare anses ha en viss uppsättning personlighetsfaktorer som kan framtonas i det ledarskap som utövas.

Människans karaktär och grundvärderingar är djupt rotade när det gäller förmandet av hennes personlighet och speciellt viktiga är de tidigaste barnåren, familjerelationerna och uppväxtmiljön, vilka alla präglar individen. Peck et al (1978) menar att kunskap om och erfarenhet av hur människan uppfattar sin identitet och sin självkänsla ligger utanför hennes grundvärderingar. Grundvärderingarna är i stor utsträckning omedvetna. Man tar dem för givna och försvarar dem, eftersom de står för trygghet och identitet. När förändringar eftersträvas, bygger förändringen på individens grundvärderingar, enligt Peck et al (1978).

Känslomässiga värderingar anses vara starka drivkrafter hos en individ (se t ex Maccoby 1981, 1988), eftersom individen handlar i linje med sina grundvärderingar och sin övertygelse. Det är därför viktigt att betona att ledarskapet i sig också är en relation mellan ledare och medarbetare och inte enbart en personlig egenskap hos ledaren (Edström et al 1989). Ledare påverkar andra genom sina grundvärderingar, sitt sätt att beskriva företagets verklighet, och därmed ge uttryck för behov av förändringar. Därför är idéer, föreställningar och värderingar viktiga inslag i ledarskapet. Individens grundvärdering kan således bli en dominerande faktor i ledarskapet. Här menar också Adizes (1988) att entreprenörens grundvärderingar ligger på det emotionella planet.

I psykologiska sammanhang har ordet personlighet olika betydelser och det råder oenighet om hur begreppet skall definieras. En utgångspunkt är att begreppet syftar på vad människor gör eller upplever, vilket kan utläsas i följande definitioner:

"En individs strukturella och dynamiska egenskaper avspeglas i individens karakteristiska sätt att reagera på olika situationer" (Pervin 1970).

"Människans personliga egenskaper och karaktärsdrag grundas på biologiska förutsättningar och den slutliga personlighetens form bestäms av samspelet mellan en individs biologiska predispositioner och den miljö man vistas i under sitt liv" (Peck m fl 1978).

Långt ifrån alla individer blir emellertid ledare trots att de uppfyller de kriterier som gäller, vilket innebär att attributionsteorin inte på ett uttömmande sätt kan förklara vem som är destinerad att bli ledare. Inom forskningen hävdas också att ledarskapet kan påverkas mer av situation och typ av uppgift än av personlighet men vissa forskare anser att personlighetsdrag sammanhänger med ledarförmågan, t ex kvalitet, prestationsbehov och dominans (Gordon 1983, Gibb 1969, Kotter 1987, Robbins et al 1996). Faktum kvarstår, d v s det finns ett personlighetsmönster hos ledaren som är kopplat till hans effektivitet och prestation.

Forskningen visar också att ledarna själva ansåg att initiativkraft, självförtroende, samarbetsvilja, ärlighet, kreativitet och öppenhet (Maccoby 1981, 1988, Mintzberg 1973, 1978, Conger 1988) var viktiga personliga attribut och man betonade härigenom att ledarens personlighet, självförtroende och psykiska stabilitet var bland de viktigaste attributen i ett ledarskap.

Sambandet mellan ledarförmåga och generell intelligens är stort och i studier har intelligens varit den personlighetsegenskap som visat starkast samband med ledarskap (Tollgerdt-Andersson 1989). Man lyfter fram ett antal personliga attribut som skiljer ledare från icke ledare, nämligen målmedvetenhet, hög ambition och stort engagemang, önskan att leda och påverka andra, ta ansvar och skapa relationer, självförtroende, intelligent, förmågan att fatta beslut, önskan att skapa visioner och lösa problem och att medverka till framgång och förnyelse.

Med beteendeorienterade teorier försöker man identifiera beteende som skiljer effektiva ledare från ineffektiva för att härigenom kategorisera olika ledarstilar (Robbins et al 1996). Interaktionsteorin, som är den mest intressanta i detta sammanhang, är en uppsättning teorier där man ser ledarskapet ur ett bredare perspektiv och där man väger in lokala förhållanden som t ex kultur, medarbetarnas attityder och förväntningar samt uppgiftens natur (Gibb 1969). Interaktionsteorin (Gibb 1969) tar hänsyn till ledarens personlighet, relationerna mellan ledare och medarbetare, uppgifts- eller humanorientering samt maktposition.

Interaktionsteorin kan göra det möjligt att beskriva hur ledarskapet utövas och vilka resultat som uppnås. En grupp teorier som hör till interaktionsteorierna är kontingensmodellerna, vilka anknyter till de personliga attributionsteorierna genom att de betonar skilda ledarbeteenden som villkor för handling och effektivitet (Robbins et al 1996). Kontingensmodellerna tar hänsyn till relationer, uppgiftsstruktur, makt, motivation, etc. En av de vanligaste kontingensmodellerna är t ex Fiedlers LPC-modell (Robbins et al 1996), som också till viss del har kunnat förutsäga hur en ledare lyckas i en given situation. Viktiga variabler är ledarens attribut (traits), ledarens beteende (leader behavior) och ledarskapssituation (situational contingencies). Modellen grundas på ledarstilar och skiljer på ledare som är uppgiftsorienterade och ledare som är humanorienterade.

4.1.2.6 Entreprenöriellt ledarskap

Den klassiska bilden av entreprenören är att han är sin egen, d v s grundare och ledare i sitt företag (Schumpeter 1965). Att entreprenören fungerar som ledare, kan också innebära att personliga mål sätts före organisationens mål och därigenom drivs en utveckling fram som är mer i överensstämmelse med entreprenörens tankegångar. Entreprenören beskrivs ofta som en karismatisk ledare som på frivillig väg initierar förändringar och tar ansvaret för detta. Han ses som en beslutsfattare som hela tiden försöker förbättra verksamheten och anpassa den till omgivningen. Han söker kontinuerligt efter nya idéer. När en idé dyker upp, blir

den föremål för initiering och utveckling. Ansoff (1990) visar i sin forskning vad som karakteriserar det entreprenöriella i motsats till det traditionella ledarskapet "incremental leadership", se tabell 4.1.

Tabell 4.1 Jämförelse mellan "incremental" och "entrepreneurial" ledarskapsprofiler enligt Ansoff

Behaviour Profile/Attribute	Incremental	Entrepreneurial
Objective	Optimize profitability	Optimize profitability potential
Goals	Extrapolation of past goals	Determined through interaction of opportunities and capabilities
Constraints	1. Environmental 2. Internal capability	1. Limitations on ability to affect change in environment 2. Ability to acquire or develop requisite skills 3. Ability to accommodate differing modes of behavior
Reward and penalty system	1. Reward for stability, efficiency 2. Rewards for past performance 3. Penalties for deviance	1. Rewards for creativity and initiative 2. Penalties for lack of initiative
Information	Internal: Performance External: Historical opportunity space	Internal: capabilities External: global opportunity space
Problem faced	Repetitive, familiar	Nonrepetitive, novel
Leadership style	1. Popularity 2. Skill to develop consensus	1. Charisma 2. Skill to inspire people to accept change
Organizational structure	1. Stable or expanding 2. Activities grouped according to resource conversion process 3. Search for economies of scale 4. Activities loosely coupled	1. Fluid, structurally changing 2. Activities grouped according to problems 3. Activities closely coupled

Här karakteriseras det entreprenöriella ledarskapet som förändringsbenägen, riskbenägen och karismatisk. Ansoff anser att den entreprenöriella ledarstilen passar väl in i en kreativ offensiv och aggressiv strategisk utvecklingsprocess.

Mintzberg (1973a) tar upp fyra kriterier som präglar entreprenörens sätt att fatta strategiska beslut, och som, enligt Conger et al (1988) skulle motsvara de personliga attribut som en karismatisk ledare har, nämligen,

- ett aktivt sökande och sättet att fatta beslut är dominerande
- makten ligger samlad hos ledaren
- dramatiska hopp in i nya faser som medför osäkerhet
- tillväxt är det dominerande målet

Kanter (1982) konstaterar i sin studie att ledare som ville åstadkomma förnyelse hade en ledarstil som fokuserade på egenskaper som t ex lagarbete, övertygelse, förmåga att lyssna, generositet och tillit. Man fann också att de företag som hade

de flesta entreprenörerna var de företag där vikten av samarbete, engagemang och lagarbete betonades. Företagens storlek och typ av teknologi hade också betydelse för deras dynamik och miljö (Pheyse et al 1970). Entreprenörens organisation anses vara smidig och responsiv och skulle störningar uppstå, är det möjligt att snabbt vidta lämpliga åtgärder. Snabba beslut och förändringar kan därför åstadkommas med entreprenören i centrum. Begreppet "entreprenöriellt ledarskap" definieras på olika sätt av olika forskare. Mintzberg (1973a, s.81) beskriver entreprenöriellt ledarskap enligt följande:

"The manager as a supervisor of improvement projects may be likened to a juggler. At any one point in time he has a number of balls in the air. Periodically, one comes down, receives a short burst of energy, and goes up again. Meanwhile, new balls wait on the sidelines and, at random intervals, old balls are discarded and new ones added".

Drucker (1970) betonar två viktiga förutsättningar i företagandet. Det ena är att affärsverksamhet grundas på ekonomiska prestationer, vilka är förutsättningen för ett företags existens. Det andra är att ekonomiska prestationer inte kan uppnås utan någon form av risktagande, och Drucker (1970, s. 3) anser att ekonomiska resultat är en belöning för den risk man tagit, och ser således entreprenören enligt följande:

"Central to business enterprise is therefore the entrepreneurial act, an act of economic risktaking, and business enterprise is an entrepreneurial institution. The work which is directed towards the economic performance of an enterprise through risktaking decisions, is what is meant by entrepreneurship. Entrepreneurship is thus central to function, work and performance of the executive in business. His behavior, his actions, his values must be seen and analysed in relation to economic performance and entrepreneurial actions."

Drucker menar vidare att entreprenörens prestationer är inriktade mot fyra mål. Det första går ut på att optimera effektiviteten i affärsverksamheten, det andra att identifiera och realisera affärspotentialen genom att eliminera aktuella hinder för tillväxt- och lönsamhetsutveckling. Det tredje är att skapa nya förutsättningar genom nyskapande, innovation, och det fjärde är att entreprenören har en egen teori om hur varje affär skall utvecklas och genomföras.

Forskning pekar på tre viktiga motiv som driver företagandet, nämligen kontaktmotiv, maktmotiv och prestationsmotiv (McClelland 1985). Det är främst maktmotivet och prestationsmotivet som påverkar entreprenören samt det faktum att han vill ha inflytande, påverka omgivningen och vara i centrum. Det entreprenören presterar skall vara det bästa samtidigt som han gärna tar chanser. Entreprenören vill snabbt ha svar på vilket resultat hans insatser ger och motivet måste omsättas och visas i tankar, känslor och sedan handling, vilket skiljer entreprenören från andra människor. Han tänker i möjligheter men är samtidigt medveten om de

hinder som finns, och han är inte rädd för att misslyckas (Mintzberg 1973, Sandberg 1986).

4.1.2.7 Entreprenörens personliga attribut och profil

Att föra en diskussion om entreprenören innebär också att se denne ur ett psykodynamiskt perspektiv, där faktorer inom den kaotiska värld som entreprenören anses komma från (Manfred 1983) belyses i syfte att öka förståelsen för entreprenörens handlingsmönster. Manfred menar att faktorer såsom upplevt avvisande, upplevd kontroll, vrede, fientlighet, skuld samt identitetsförvirring påverkat entreprenörens personlighet, och för detta försöker han kompensera sig. Den önskan att kompensera sig som entreprenörens hyser anses leda till en mycket instabil personlighet, och misstro och misstänksamhet mot alla som har auktoritet, tvingar entreprenören att söka sig till ostrukturerade miljöer, där han själv kan utöva kontroll och vara oberoende. Eftersom prestige, makt och självständighet används som vapen mot svagt självförtroende, underlägsenhet och ångestfyllda känslor, kommer allt som kan upplevas som en minskning av prestige, makt och självständighet att skapa en psykologisk obalans och utlösa impulsiva reaktioner (Manfred 1983).

Studier av entreprenörers personlighet har inte lett särskilt långt när det gäller att förstå dessas beteendemönster, men vissa faktorer har dock kunnat urskiljas, som t.ex. hög prestationsförmåga och motivation, självständighet och oberoende samt villighet att ta risker (se McClelland 1961, Brockhaus 1980). Entreprenören framstår således som en rastlös person med varierande maktmotivation (Manfred 1983).

Ett flertal forskare (Ansoff 1965, 1990, Mintzberg 1973, Manfred 1983) menar att entreprenören är en person som förnekar sina aggressiva önskingar och projicerar dem på andra. Detta gör det svårt, för att inte säga omöjligt, för honom att förena sina personliga behov med organisationens. Att utforma sin egen organisation, att skapa och strukturera en organisation runt sig själv, blir oftast det enda alternativet. Oförmågan att kunna fungera i strukturerade miljöer gör det nödvändigt för honom att utforma sin egen organisation, där han själv är den som har kontrollen och står i händelsernas centrum.

Entreprenörens logik är till viss grad unik, och speglar en högst personlig föreställning om vad som krävs för att skapa nya affärer. Ambition kommer till uttryck genom en vision, och förverkligandet av denna vision följer entreprenörens egen ordning. Vision och handlingsmönster bildar tillsammans entreprenörens egen "teori" om hur nya och framgångsrika affärer kan komma till stånd. Hans roll som "klanhövding" är inte bara ett mål utan också ett medel för företagsutveckling. Ledaren drar nytta av de överblicksfördelar som följer av bl a "helikopterseende" (Johannisson 1992, s.197).

Viktiga faktorer för entreprenörernas motivation var att kunna ta risker, att prestera, att förnya, planera och att sätta nya mål och det har visat sig att entreprenörerna har en högre toleransgräns för osäkerhet än ledare i allmänhet (Boreland 1974, Brockhous 1980, Shere 1981, Smith et al 1984). För att företagsgrundandet skall gå väl, behövs en stark tro hos grundaren d v s ju mer engagerad han är, desto bättre. Om detta säger Adizes (1988, s 20) följande:

"Friska och sunda grundare är starkt engagerade och har samtidigt blick för realiteterna. De lär av erfarenheter. En grundare är en resonabelt oresonabel person. En person som har fanatiskt starka övertygelser, men som också kan ta reson."

Två intressanta drag, menar Mintzberg (1973a), karakteriserar entreprenören. För det första rör det sig oftast om en serie beslut om olika aktiviteter i tiden, d v s man bygger det ena beslutet på det andra och därigenom bygger man gradvis upp en helhet. För det andra kan många beslut fattas samtidigt, d v s man har många bollar i luften på samma gång.

4.1.2.8 Karismatiskt ledarskap

Många människor dras till en karismatiskt ledare och de har stort förtroende för denne och känner en viss trygghet. Karismatiskt ledarskap anses vara ett mycket vitt och komplext socialt fenomen (Conger et al 1988). Om man vill utveckla en djupare förståelse för detta mångfasetterade fenomen, är det viktigt att analysera vad "mystiken" består i. Studier av karismatiskt ledarskap kan leda fram till viktiga ledtrådar som förklarar varför vissa entreprenörer lyckas och varför andra lyckas mindre väl.

Socialpsykologiska teorier beskriver karismatiskt ledarskap som en produkt av interaktionsförhållanden mellan medlemmar i en grupp. Gruppens relationsförhållande är baserat på observationer i en påverkansprocess inom gruppen som hjälper medlemmarna att förtydliga deras status. Den individ som utmärker sig mest och som påverkar andra gruppmedlemmar uppfattas som en ledartyp med karismatiska egenskaper (Yukl 1981). Conger et al (1988) menar att karismatiska ledare är radikala, okonventionella, villiga att ta risker, visionära och företagsamma och karakteristiskt är att det finns ett mönster som präglar deras skicklighet, intresse och personliga attribut samt att de har en stark utstrålning. Medarbetare vill gärna identifiera sig med dem.

House et al (1991) definierar karisma som en relation mellan ledare och medarbetare, och inte som något slags personlig egenskap. Karisma skulle således enligt House vara en relationsberoende och inte personlig karakteristik, och karisma föreligger bara om medarbetarna följer ledaren. I karismatiska relationer får ledaren speciella typer av respons från medarbetarna, vilket enligt Houses teori innebär att medarbetaren inte ifrågasätter sin ledare, har stark känsla för honom, identifierar sig med honom och lyder order och är inställd på att nå högt satta mål.

Ett annat vanligt antagande är att ledarskapsförmåga skulle vara medfödd och att framgångsrika företag leds av karismatiska entreprenörer. Detta påstående, menar Knee (1990), är felaktigt. Han anser att intelligent ledarskap startar förändringar genom att omsorgsfullt samordna "ord och handling". Det viktiga med ledarskapet ligger i människors uppfattning och värderingar, och behov att förklara händelser på ett sådant sätt att det passar in i deras antaganden och implicita teorier.

4.1.2.9 Resultatorienterad ledarskap (Mbo)

Management by Objectives (Mbo) är ett ledarskap som integrerar medarbetare och organisation i en medveten strävan mot ett uppsatt mål, där medarbetaren är med att sätta målet och där varje framsteg står i relation till en viss belöning (Drucker 1954). Kriterier för Mbo är målformulering, delaktighet i beslutsprocessen, en bestämd tidsperiod för mål, samt uppföljning och återkoppling. Målen skall vara anpassade till organisationen och till varje individ. Karakteristiskt för Mbo är följande steg:

1. *Företaget har en klart formulerad strategisk vision och strategi*
2. *Varje funktion i organisationen har anpassade övergripande mål*
3. *Varje avdelning och chefsområde har anpassade delmål*
4. *Individuella anpassade delmål och aktivitetsplaner hur målen skall nås*
5. *Implementering*
6. *Varje framsteg följs upp periodvis, feedback*
7. *Uppnådda mål förstärks med belöning*

För att Mbo skall fungera, krävs att man är överens om de mål som skall uppnås, att resurser finns, att man har någon form av handlingsfrihet, att målen är realistiska och att belöningen står i relation till de ansträngningar och insatser som är nödvändiga för att nå målen. Mbo är mest effektiv när man upplever en viss svårighet så att ansträngningar behövs för att målen skall nås (Drucker 1954, 1981, Rodgers et al 1991). Forskningen visar vidare att Mbo har en positiv inverkan på det individuella engagemanget, och där Mbo tillämpades, fann man en 56 %-ig produktivitetsökning, medan produktivitetsökningen endast blev 6 % där Mbo inte tillämpades (Rodgers et al 1991).

4.1.2.10 Ledarskapsroller

Mintzberg (1973 a, 1989) beskriver ledarens roll och funktion utifrån tio olika ledarroller, vilka har kategoriserats i tre grupper. Den första gruppen är kopplad till formell auktoritet, den andra gruppen är kopplad till ett slags informationsroll, där det är frågan om intern och extern kommunikation. Den tredje gruppen är kopplad till beslutsroller, d v s informationssökning, produktutveckling, initiering och förnyelse. I detta ligger förmågan att bli utforma en organisationsstruktur som passar företagets resursfördelning och koordinering. Koordinatorrollen, såväl internt som externt, ingår som en viktig integrerad del i ledarskapet, och ses som

en naturlig komponent i den formella makten, när t ex ledaren skall nå eller verkställa överenskommelser.

Mintzberg betonar här att man inte kan dra någon direkt tydlig gräns mellan de olika ledarrollerna, utan att de är integrerade i varandra och beroende av olika ledarstilar. I psykologiska termer är ledaren en gestalt, en integrerad helhet, där ingen roll kan uteslutas. Det är viktigt att notera att varje roll kan upplevas olika av olika ledare. Ett vidare studium av Mintzbergs tio ledarroller visade också på signifikanta samband mellan ledarens framgång och entreprenörrollen. De ledare som lyckades bäst hade satsat mest på information och på entreprenörrollen (Harrison 1978). Pavett et al (1982) studerade också Mintzbergs tio ledarroller och fann att entreprenörens roll var den viktigaste av de tio rollerna, vilket låg i linje med de rön som Harrisons forskning lett fram till.

Under ett företags start och etableringsfas spelar grundaren olika roller, och ägarstyre kan vara grunden till framgång under utvecklingsfasen. Efterhand som företaget växer, måste ledarskapsrollen utvecklas, varför det är nödvändigt att bilda en professionell företagsledning som kan ge stöd, och som inte omger sig med "ja-sägare" (Ansoff et al 1990). Familjeföretagets dilemma (se Johansson et al 1991) är bl a att tillämpa samma organisatoriska principer för familjemedlemmar som för de anställda. De roller man tar på sig i familjeföretaget glider lätt in i varandra, och man bör undvika att sätta familjemedlemmar på chefsposter, enligt Johansson et al (1991).

Ägaren kan lätt utveckla ett auktoritärt beteende, där det blir svårt att skilja på fadersgestalten, företagsledaren och arbetsledaren. Olika forskare (se t ex Ansoff 1990, Andersson 1991) menar att företag som är i tillväxt, har behov av viss professionalism och en strukturerad organisation, eftersom det är människorna i företaget som är nyckeln till framgång. Det är därför viktigt att definiera ansvar och befogenheter, och att man skiljer på rollerna som ägare och företagsledare för att bättre utveckla ett visionärt tänkande.

4.1.2.11 Ledarskap och makt

Ledaren bör ha viss makt om man skall utöva ett effektivt ledarskap. Det krävs olika mycket makt beroende på vad man vill åstadkomma som ledare, d v s skicklighet att utnyttja makten, att överföra budskap och driva genom beslut, vilket också har att göra med vilka individer som ledaren samarbetar med (Yukl 1992). I sin empiriska studie klassificerade French & Raven (1959) fem olika maktbegrepp som används i olika situationer, och de betonar att kombinationer av dessa begrepp ger det bästa resultatet. Detta harmonerar väl med Mintzbergs uttalande om att en integrering av olika attribut i ger bästa resultatet.

Den första är *positions*makt, d v s att medarbetaren samtycker med ledaren, eftersom han ser upp till eller identifierar sig med denne och vill vinna hans förtroende och bli accepterad. Den andra är *expert*makt, där medarbetaren

samtycker med ledaren, eftersom han tror att ledaren har den specialkunskap som behövs för bedrivandet av verksamheten. Den tredje är *legitim makt*, vilket innebär att medarbetaren är införstådd med de krav som ställs, därför att han tror att ledaren har rätt att ställa krav och medarbetaren har skyldighet att uppfylla dem. Den fjärde är *tvingande makt*, vilket innebär att medarbetaren undviker bestraffningar genom att samtycka. Den femte är *belöningsmakt* och innebär för medarbetaren att belöning utgår vid samtycke och samarbete. Det framgår också att användandet av eventuella bestraffningar i kombination med belöning kan ha positiv effekt på medarbetarens beteende.

Forskningen pekar också på sex olika metoder att utöva makt (Kipnis et al 1980). En metod är logisk övertalningsförmåga, d v s logiska argument och faktiska bevis används för att övertyga medarbetaren. En annan metod är utbytestaktik, som innebär att ledaren ger medarbetaren ett uttalat eller underförstått löfte om belöning. En tredje är en påtryckningsmetod, d v s ledaren använder sig av enträgna krav och hot om att ett misslyckande får obehagliga konsekvenser. En fjärde metod går ut på en mer personlig begäran, vilket innebär att ledaren "ställer in sig" hos medarbetaren i fråga och använder sig av personlig vänskap som en förutsättning för medverkan. En femte metod innebär en legitim begäran, vilken grundas på ledarens auktoritet eller rollanspråk och överensstämmer med organisationens regler, policy och praxis, och en sjätte metod innebär en mer rådgivande och konsulterande taktik, där medarbetaren och ledaren diskuterar förutsättningar etc för att nå de satta målen.

Makt kan också utövas via de signaler som utsänds genom ledarens synliga närvaro. Förhållandet mellan ledare och medarbetare, d v s den "sociala utbytes-teorin", har varit föremål för studier, och undersökningen beskriver hur ledaren använder sin makt för att utveckla olika relationer i förhållande till sina medarbetare (Yukl 1992). Ledaren har möjlighet att etablera speciella relationer genom att visa sitt förtroende och utse individer eller grupper som får i uppgift att uppträda och fungera som assistenter eller rådgivare till honom. Denna inre grupp får högre status, inflytande och förmåner, men förväntas också göra större arbetsinsatser.

4.1.2.12 Ledarskap och symbolisk interaktion

Symbolisk interaktion, abstrakta signaler (t ex en vink, ett uttryck, en gest ett visst beteende etc.) har stor betydelse för individens trivsel i arbetet (Berg et al 1975). Ur ett interaktionsperspektiv anses alla beteenden vara "symboliska beteenden". Med detta menas att samspel mellan ledare och medarbetare kan ta sig uttryck i signaler som uppfattas och uttolkas av medarbetare.

Enligt Berg kan de symboliska signalerna delas upp i fyra faser; perceptionsfasen, impulsfasen, manipulationsfasen och den konsumtiva fasen. Den symboliska interaktionen påverkar medarbetarens motivation och sociala med-

vetenhet, och interaktionens inbyggda ”språkliga” kommunikation bidrar till att påverka företagets atmosfär och interna relationer, enligt Berg. Det är också tydligt att ledningens beteende ofta är symboliskt till sin natur. Speciellt observeras ledningens beteende noggrant beroende på dess makt att utdela belöningar och bestraffningar. Peters (1979:171) säger:

”Ledningen är på toppen av det symboliska signalsystemet. Därför kan ledningen inte agera direkt för att lösa konkreta problem, deras dagliga ansträngningar måste fokuseras på att sända effektiva och lämpliga signaler”.

Följaktligen, genom att skapa en tillräckligt enhetlig uppsättning av symboliska signaler, kan ledningen påverka strategiskt tänkande och agerande på lägre nivåer (Mintzberg 1975, Peters 1978, 1979, Andrews 1971) genom t ex ”tillfälliga och oplanerade korridorsamtal”. Ledare anses tycka om mjuk information (Mintzberg 1975), speciellt rykten, hörsägen eller spekulationer, eftersom dagens skvaller kan vara morgondagens fakta.

Företagets atmosfär och miljö kan ses som en uppsättning attityder och värderingar som påverkar individernas vilja att följa sin ledare, och som innebär ökad idégenerering och innovation. Enligt Peltz et al (1966) har företagets atmosfär samband med signalsystem, genererade idéer och teknologisk utveckling. Peltz anser vidare att man i företag där det råder en positiv uppmuntrande atmosfär är mer innovativ än i företag med mer negativ atmosfär, varför också relationer är viktiga för att företag skall lyckas. Här kan symbolisk interaktion spela en viktig roll genom att ledaren ger signaler i ena eller andra riktningen.

4.1.2.13 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar mångfalden av ledarskapsteorier att ledarskap kan ses som en funktion av personligheten, vilket också ett flertal forskare betonar. Kopplingen mellan ledarskap och personliga attribut kan vara så intressant och betydelsefull att det kan finnas risk för att man i vissa sammanhang förbiser faktorer som t ex efterföljare och situation.

Entreprenörens karismatiska attribut och beteende har haft stor betydelse för framgångsrik utveckling av flera företag. Det är således viktigt att förtydliga ledarens roll i en organisation men också integrera organisationens medlemmar med företagets visioner, strategier och företagskultur i syfte att bygga upp motivation för en effektiv företagsutveckling. I tabell 4.2 följer ett urval av hur olika forskare ser på ledarskap.

Tabell 4.2 Olika forskares syn på ledarskap

Ansoff, 1965	Ser tre grupperingar: ledarskapsoptimering, beslutsledarskap, handlingsledarskap. Inflytande på beteendeförändringar och organisationsrationalitet.
Adizes, 1982	Ser ledarskapet i fyra roller; den resultatorienterade, den administrativa, entreprenörs- och integrationsrollen.
Bass (1985)	Utgår från två bassteorier: Transactional Leadership och Transformational Leadership.
Burns, 1978	Transformational Leadership: kan jämföras med karismatisk ledarstil.
Berlew, 1974	Ledarskapet är målinriktat, humanitärt och karismatiskt.
Bourgeois & Brodin, 1984	Ledarskapet präglas av makt, struktur och system, integration. Man är villig att stödja och lyssna.
Drucker 1954	Resultatorienterad målstyrning, vilket kräver tydlig målformulering, delaktighet i beslut, återkoppling och belöning. (Mbo)
Edström et al, 1989	Ser tre typfall; dominans, kompromiss och integration.
Fiedler, 1974	Contingency model: Ledarstilar som uppgiftsorienterade eller personorienterade.
Hollander et al, 1969	Transaktionsanalys. Ser ledarskap som en dubbelriktad kommunikation mellan ledare och individ. Tvåvägskommunikation. Interaktionsteori.
Likert, 1967	Situationsanpassat, skiljer på personorientering och arbets- och utförandeorienterade ledarstilar. Interaktionsteori.
Maccoby, 1981, 1988	Känslomässiga grundvärderingar är gemensamma för alla individer. Ser relation, skicklighet, information, lek, mening, välbefinnande, värdighet, överlevnad som viktiga faktorer i ledarskapet.
Mann, 1959	Kvalitet, självförtroende, prestationsbehov, integration och anpassning.
Mintzberg 1973a, 1978	Beskriver ledarskapets roll och funktion utifrån tio olika roller och anser att aktivt sökande, makt, förnyelse och tillväxt präglar entreprenörens ledarskap. Personliga attribut anses ha samband med ledarbeteende.
McClelland, 1985 1961	Tre motiv i ledarskapet; kontaktmotiv, maktmotiv och prestationsmotiv.
Peck et al 1978	Personliga attribut och grundvärderingar har samband med ledarbeteende.
Weber, 1947	Karismatisk auktoritet, traditionell auktoritet och rationell legal auktoritet.

4.1.3 Organisation, struktur och strategi

4.1.3.1 Organisationsstruktur och affärsstrategi

Det är inom forskningen väl känt och i praktiken i allmänhet nogsamt beaktat att ett företags organisation måste vara anpassad till företagets produktionsförhållanden och marknadssituation. Ju snabbare marknaden förändras desto "lösare" måste organisationen vara (Rhenman 1975, s 63). Det råder således ett integrationsförhållande mellan ledning, ledarskapets utövning och de individer som mobiliseras och verkställer fattade beslut. Efterhand som strategier skapas och

skall genomföras, får detta också konsekvenser för anställdas arbetsuppgifter och fördelning, och medlemmarnas roll i organisationen har stor betydelse för genomförandet av strategier (Normann 1986).

Det är således både intressant och viktigt att studera kopplingen mellan t ex konkurrensstrategi och organisation, eftersom detta har betydelse för mobiliseringen i implementeringsprocessen. Detta kan ge signaler om att det finns samband mellan ledarskapet och variablerna konkurrensstrategi och prestation beroende på ledarbeteendet.

Organisation existerar till övervägande del mentalt hos de människor som är verksamma i organisationer, och anses av forskare ha formen av kognitiva kartor, vilka innehåller de begrepp och relationer som en aktör använder sig av för att förstå organisatoriska sammanhang (Stevrin 1991). Vad som bl a knyter samman en organisation är vad som knyter samman människors tankar och på den kognitiva kartan finns det mönster som bildas av personlig kunskap, vilken förvärvats genom tidigare erfarenheter enligt Stevrin (1991). Dessa kunskaper och erfarenheter kommer sedan till uttryck i bl a ett organisationsstrategiskt utvecklingsarbete och har således betydelse för hur ett företag utvecklas.

Organisationsstruktur i vid bemärkelse, d v s styrsystem, makt och värderingar, relationer, samspel och rollfördelning är begrepp som anses ha betydelse för i vilken utsträckning en strategi skall lyckas (se t ex Mintzberg 1979). Organisationsstruktur och strategi hör samman, enligt Chandler (1962), och delar av hans forskning har tillämpats inom detaljhandeln och här visade det sig att när företagen växte och ändrade sina tillväxtstrategier, bestod tillväxten av volymökning följt av organisations- och geografisk utvidgning till nya områden. En organisationsstruktur påverkar således de strategier som växer fram i ett företag.

Fagensons et al (1990) studie av faktorer i en organisations utveckling under 1980-talet omfattade 71 företag och resultatet visade att ökat engagemang i ledarskapet, en stark strategisk utveckling, kulturella förändringar, teknologisk utveckling och social innovation var de viktigaste och vanligaste faktorerna i en strategisk utvecklingsprocess. Studien gav tydliga indikationer på hur viktigt det är att organisation och strategisk utveckling följs åt för att en affärsverksamhet skall vara framgångsrik. Studien visade också att en djupare kunskap om kultur och teknologi krävdes för att uppnå större förståelse för själva affärsverksamheten. Organisationsstrukturen är ett av de främsta medlen för att genomföra en strategi (Porter 1985). För företaget gäller det att styra genomförandet av strategierna, d v s att mobilisera och styra individernas handlande i önskvärd riktning.

Härvidlag anses det institutionella ledarskapet vara den främsta ledarskapsuppgiften, och den går ut på att skapa och omvandla värderingar och normer i organisationen som ett sätt att styra den strategiska processen. Varje organisation har en

speciell kompetens som den förvärvat från omgivningen och när organisationen fått en identitet blir den en institution, enligt Selznick (1968).

En utvecklingsprocess innebär förnyelse och en förnyelsestrategi kräver teknokrater, tränade experter som kan åstadkomma förnyelse, och den teknokratiska inriktningen bidrar till strukturell förändring och specialisering och påverkar företagets position (Mintzberg 1979). Varken strategi eller organisationsstruktur var för sig räcker för att garantera en god prestation och strategins relation till struktur och affärsmiljö är avhängig av en strategisk och operativ företagsledning (Miles et al 1978). Villkor för jämvikt mellan struktur och affärsmiljö måste tillåta både strategi och förnyelse samt differentiering av marknaden för att man skall lyckas, enligt Miles (1978).

Affärsstil och kultur anses vara synonyma med företagskulturen, där strategiska utsikter och resultat är beroende av prestation och ansvarstagande (Miller et al 1990, Andersson 1994), varför strategi och organisationsstruktur bör följas åt. Waterman et al (1980) betonar att faktorer som struktur, strategi, system, affärsstil och kunskap måste integreras med organisation för att företaget skall bli framgångsrikt, vilket också ligger i linje med Knees et al (1990) och Ansoffs (1965) teorier. Schwartz (1981) tillägger att system och rutiner måste integreras i företagskulturen för att ett effektivt ledarskap skall kunna utövas.

Nedan följer en sammanställning av olika forskares uppfattningar om sambanden mellan strategi och organisationsstruktur.

Tabell 4.3 Relation mellan strategi och organisationsstruktur

Knee et al 1990	Strategi och organisationsstruktur är helt olika och kräver individuell behandling.
Waterman 1980	Struktur är inte en organisation. Strukturen följer strategin.
Chandler 1962	Organisationsstruktur och strategi hör samman och en organisationsstruktur styr på olika sätt de strategier som växer fram i ett företag. Organisationsstrukturen anses vara kopplad till företagets maktsystem som anses vara styrande för vilka strategier som tenderar att växa fram eller formuleras i ett företag.
Normann 1986	Strategier är en funktion av strukturen. Strukturen är en viktig beslutsvariabel som påverkas av policyskapandet.
Galbraith 1978	Överensstämmelse mellan strategi, struktur, process och resurser bidrar till finansiella prestationer.
Williamson 1970	Ser strukturen ur ekonomens perspektiv. Effektiva alternativ kan nås genom strukturella förändringar som t ex vertikal integration.
Thompson 1967	Organisationer formar och formas av miljön genom strategi och struktur.
Pfeffer 1982	Struktur är en produkt av mänsklig interaktion.

4.1.3.2 En adaptiv förändringsprocess

Genom att man analyserar och beskriver mönster i ett organisationsbeteende, kan relationer mellan strategi, organisationsstruktur och process kartläggas som en dynamisk helhet, så att man blir effektiv i sin miljö (Miles et al 1978). Det mest kritiska ögonblicket är när ett beslut om en strategisk inriktning fattas. Det är i detta ögonblick som olika problem kan uppstå. Miles delar in beslutsproblemen i tre olika grupper; "The Entrepreneurial Problem", "The Engineering Problem" och "The Administrative Problem. I en stor del av företagen kan dessa tre problemområden bearbetas samtidigt, men i företag i utveckling kan problemen ses sekventiellt som en adaptiv cykel (Miles et al 1978).

Mintzberg (1973) delar in beslutsprocessen i tre teoretiska delar, vilka grundas på organisationens karakteristiska egenskaper i syfte att förtydliga hur organisationens beslut länkas samman till strategier (se tabell 4.4). Den första är "Entrepreneurial mode", där ledningens beslut fattas och risker tas i förhållande till organisationens visioner och framtidsutveckling. Entreprenören bestämmer, makten är samlad hos honom och han är ovillig att dela med sig av den. Strategiska beslut karaktäriseras av dramatiska övergångar in i osäkerhet, och tillväxt är det dominerande måttet i entreprenörens organisation. Den andra gruppen är "Adaptive mode", som karaktäriseras av oklara mål och av att strategiprocessen utgör en reaktiv lösning på ett existerande problem i stället för ett sökande efter nya möjligheter. Beslutsfattandet avancerar stegvis och präglas av oförenliga beslut, vilket också betyder att ingen ser helheten. Den tredje, "Planning mode", tar upp management science och bureaucratic theory. I denna modell spelar analytikern en viktig roll, med fokusering på systematisk analys med inriktning på bedömning av planering, kostnader och intäkter, och på att härigenom finna vad som kan vara ekonomiskt försvarbart att satsa på.

Tabell 4.4 Characteristics and conditions of the three Modes (Mintzberg 1973, pp 49)

Characteristic	Entrepreneurial Mode	Adaptive Mode	Planning Mode
Motive for decisions	Proactive	Reactive	Proactive and reactive
Goals for organization	Growth	Indeterminate	Efficiency & growth
Evaluation of Proposals	Judgemental	Judgemental	Analytical
Choices made by	Entrepreneur	Bargaining	Management
Decision horizon	Long term	Short term	Long term
PREFERRED environment	Uncertainty	Certainty	Risk
Decision linkages	Loosely coupled	Disjointed	Integrated
Flexibility of mode	Flexible	Adaptive	Constrained
Size of moves	Bold decisions	Incremental steps	Global
Vision of direction	General	None	Specific

Organisationens livscykel kan beskrivas utifrån tillväxt och åldrande i relation mellan flexibilitet och kontrollbarhet. En ung organisation är mycket flexibel men inte kontrollerbara, medan en åldrande organisation har en avtagande flexibilitet

minskar entreprenörens svängrum och slutresultatet kan bli att entreprenören lämnar företaget enligt Adizes.

4.1.3.3 Organisatoriska kategorier i ett strategiskt perspektiv

Strategin anses ha en stark relation till affärsmiljön, eftersom affärsmiljön kan och bör påverka strategin. Förnyelse och differentiering av marknaden är mer nödvändiga i dynamiska och osäkra miljöer, varför det är viktigt att varje del i den adaptiva cykeln ges utrymme för utveckling beroende på vilken organisationsstrategisk inriktning man arbetar efter (Miles et al 1978, Miller 1988). Miles et al (1978) kom fram till fyra organisationsstrategiska sätt att möta konkurrensen, nämligen som *defenders*, *prospectors*, *analyzers* och *reactors*. Varje sätt har sin egen unika strategi för relation till val av marknad, teknologi, organisationsstruktur och process.

Defenders försvarar avsiktligt en miljö för vilken en stabil organisation är lämplig, och stabilitet uppnås först och främst genom en lösning på entreprenörens problem. Man söker stabilitet genom fokusering på områden där konkurrenterna har svårigheter att gå till attack. Man gör stora investeringar för att lösa sina teknologiska problem, enligt receptet: "*How to produce and distribute goods or services as efficiently as possible*". Typiskt för denna kategori är att man utvecklar en kärnteknologi som är kostnadseffektiv, och den primära risken är att ineffektivitet kan bli resultatet om man inte är beredd på snabba förändringar. Kapaciteten är inte anpassad till sådana förändringar och ny kunskap måste genereras om nya produkter och marknader skall utvecklas.

Prospectors verkar i en mer dynamisk miljö, och det primära intresset är att söka och exploatera nya produkter och marknader. Prospectors är mer inriktade på att försvara sitt rykte som innovatörer än att rikta in sig på hög avkastning och har därigenom svårare att uppnå hög lönsamhet jämfört med defenders. Entreprenörens problem enligt Prospectors är hur man skall utveckla produkter och marknader och finna nya möjligheter för expansion. För att lokalisera nya områden att växa på, måste Prospectors utveckla kapacitet för att klara av villkor och trender, varför man engagerar sig i social innovation. Innovation är ett kreativt verktyg som används för att skapa konkurrensfördelar. Teknologin är anpassad till organisationens nuvarande och framtida produktmix, varför också Prospectors teknologi baseras på hur man långsiktigt kan försäkra sig om alternativa teknologiska lösningar.

Analyzers är den tredje organisationstypologin och är en kombination av Defenders och Prospectors, och kan sägas ha likheter med imitatörens strategi. Man tar efter Prospectors initiativ samtidigt som man utvecklar egna produkter och marknader. Genom denna kombination försöker man minimera risktagandet och maximera möjligheterna till ökad lönsamhet, d v s uppnå balans. Man anser att entreprenörens problem är hur man skall lokalisera och utveckla nya produkter och

marknadsmöjligheter, medan man samtidigt förvarar och bevarar företagets kärnprodukter och behåller kunderna. Lösningen, som den beskrivs av Miles, är att Analyzers rör sig mot nya produkter och nya marknader enbart om de tror att det är genomförbart. Enbart förnyelser som är utvecklingsbara och som man tror på kommer att lanseras. Detta synsätt har vissa likheter med Prospectors sätt att se. Allmänt menar Miles att Analyzers administrativa problem är att differentiera organisationsstruktur och process och finna balans mellan flexibilitet och stabilitet och det är inte ovanligt att de lösningar som man kommer fram till ofta är att hänföra till matrisorganisationen.

Reactor står för en organisation som drabbats av strategiskt "misstag". Detta innebär instabilitet, osäkerhet, en bristande överensstämmelse med den teknologi, struktur och process som präglar en utveckling. Instabilitet kan bero på att företaget inte skapat en organisationsstruktur och en process som är anpassade till dess strategi eller att företaget inte har någon klart uttalad strategi, eller att företaget försvarar sin nuvarande organisationsstrategiska struktur, trots stora förändringar i miljö och villkor.

4.1.3.4 Organisationens egenskaper och framgångsrika strategier

Studier av organisationers egenskaper och förmåga att realisera strategier (Miller et al 1978) visar att de företag som lyckats med sina strategier karakteriseras av noga planerade organisationsstrukturer, en öppen tvåvägskommunikation och en låg grad av teknokrati. Förnyelse har åstadkommit genom investeringar i teknologi och utökat sortiment samt decentralisering och spridning av ansvaret. Vissa av de framgångsrika företagen karakteriserades av ett karismatiskt ledarskap som styrde och kontrollerade strategiska val.

De mindre framgångsrika företagen karakteriserades av ett ledarskap med stor strategisk makt, där den mest framträdande strategin gick ut på tillväxt genom förvärv av andra företag och riskfyllda etableringar på andra marknader. Man utvecklade ständigt nya produkter och hade en föga utvecklad kontrollverksamhet samt brister i kommunikationen. Ledningen var överhopad med arbete, medan övriga i organisationen inte var tillräckligt involverade i utvecklingsprocessen och ledningen underskattade komplexiteten och miljön samt ignorerade organisationens problem. Vidare präglades dessa företag av ett centraliserat beslutsfattande och motstånd till förändringar. Makten var oftast koncentrerad till en person och en viss grad av konservatism.

Ledaren såg inte förändringar som nödvändiga. Problemen observerades av chefer på "lägre nivåer" i organisationen men den begränsade makten i organisationen gjorde det omöjligt att nå fram. Ledningen kunde inte hantera samverkan och integration i företaget. Man hade även stora problem med tidigare strategier som inte fungerat, och man tenderade att modifiera tidigare strategier i stället för att satsa på nya, p g a brist på resurser (Miller et al 1978).

4.2 Konkurrensstrategi

Föreliggande avsnitt inleds med konkurrensstrategiska ansatser och fortsätter med konkurrensstrategiska framgångsfaktorer och synergi. Därefter ges en teoretisk beskrivning av resursexpansion med inriktning på kopplingen mellan teknologi och konkurrensstrategi. Vidare görs en teoretisering av branschutvecklingsprocessen och geografisk närhet.

4.2.1 Konkurrensstrategiska ansatser

Konkurrens kan beskrivas med utgångspunkt utifrån branschstruktur och beteende i en bransch (Scherer 1980, Porter 1985). Rivalitet uppstår inom en bransch och de individuella företagen strävar efter ledarställning. Om ett företag dominerar marknaden och det finns en utmanare, kan ett paket av åtgärder och motåtgärder förväntas, där utmanaren attackerar och den dominerande aktören försvarar sin position (Durö et al 1986). Här ställs aktörens förmåga och benägenhet till konkurrensstrategisk handling på prov.

Motiven bakom det konkurrensstrategiska agerandet och intensiteten i relationerna mellan de olika aktörerna, kan ses i fem olika konkurrentrelationer, nämligen konflikt, konkurrens, samexistens, samarbete samt hemliga samförstånd (Easton (1987). Även om två företag vid en viss given tidpunkt har en viss given konkurrensrelation och marknadsposition, så skulle situationen några år tidigare eller senare kunna visa att de skiljer sig märkbart (Reger 1993). Detta därför att de har olika inriktning på sin strategi och förflyttar sig på olika sätt när de byter konkurrenspositioner.

Den analytiska grundvalen för formulering av konkurrensstrategi är byggd på en analys av branschstruktur, konkurrenter och samhällsfaktorer (Porter 1990, Ansoff 1965, Quinn 1977). En övergripande konkurrensstrategi omfattar beslut om fem nyckelområden, nämligen kundsammansättning, sortimentmix, geografiska områden, konkurrensaspekter och prestationskriterier, enligt Shirley et al (1981) Dessa nyckelområden tillsammans anses definiera företaget i relation till dess omgivning och marknad. Konkurrensstrategins innehåll och utformning skulle således bidra till olika utvecklingsmönster (se även Newman 1973; Porter 1979; Ramsler 1982; Ryans et al 1982). Reger bygger på forskning som har bedrivits med longitudinella studier av företag (Cool 1986, Fiegenbaum 1987) och anser att det är viktigare att se på företagens olikheter än på deras likheter.

4.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet

Låg kostnad i förhållande till konkurrenterna är det genomgående temat för denna strategi (Porter 1985). Förutsättningar för att nå kostnadsöverlägsenhet är att ha en relativt stor marknadsandel och att sortimentet har en sådan bredd att kostnaderna kan spridas på många produkter. För att tillämpa en lågkostnadsstrategi krävs insatser för att skapa optimala anläggningar, vilket i sin tur ställer stora krav på

tunga basinvesteringar i modern utrustning och teknologi, aggressiv prissättning och att man är beredd på att det finns risk för initialförluster när man vill öka sin marknadsandel. Kostnadsstrukturen i en bransch är oftast relaterad till företagets produktionsteknologi och företagets storlek (Scherer 1980), varför produktions-specifika fördelar kan erhållas genom storskalig produktion. Wright (1978) menar att kostnadsfördelar i stora företag med stora resurser inte är alena saliggörande vad gäller kapitalintensiva teknologier.

I ett större företag kan företagets vinst härröra från kostnadsfördelar i hela den ekonomiska miljön, d v s från inköp till distribution. Ett större företag kan således profilera sig med lågt pris genom att erbjuda marknaden standardprodukter. Att inrikta sig på kostnadsledarskap innebär också att alla funktioner i företaget deltar i kostnadsprocessen allt i från rationella inköp till rationell marknadsföring och distribution. Wright menar vidare att större företag som satsar på fler strategier, t ex differentiering och kostnadsledarskap bör hålla i sär dessa och därigenom vinna fördelar, vilket också ligger i linje med Porters uppfattning, d v s att inte sprida resurser på flera olika strategier samtidigt.

4.2.1.2 Differentiering

Differentiering kan göras genom att erbjuda unika tjänster, marknadsföringsinnovationer eller produktförändringar (Aaker 1995, Porter 1987). Graden av differentiering i branschen påverkar konkurrensintensiteten. Genom att utveckla produkt- och marknadsnischer kan konkurrensen ge större utrymme för företagen att agera oberoende av varandra (Porter 1987). Heterogena produkter bidrar till mera komplexa samordningsbeslut och skapar aktiv rivalitet mellan konkurrenterna. Scherer (1980) anser att man kan differentiera sig från konkurrenterna på fyra olika sätt, nämligen genom val av lokalisering, serviceerbjudande, produkters egenskaper samt image.

Enligt Porter (1987) inriktas differentiering på att skapa produkt eller service som kunden ser som unik och denna strategi skapar förutsättningar för resande av konkurrensbarriärer och kan bidra till större marginaler och reducerar köparens makt, eftersom denne inte kan finna substitut. Differentiering kan t ex bestå av ändrad produktdesign, märkesprofilering, utveckling av service eller uppbyggnad av försäljningsnät.

I anslutning till differentiering är det även viktigt att beakta diversifieringskonceptets grundläggande idé som bygger på viss synergi, d v s hur man utnyttjar eller drar fördel av den redan befintliga verksamheten i de fall där man har ett diversifierat produktutbud (Aaker 1995, Normann 1984). Differentiering kan således medföra att man ger upp en fördelaktig kostnadsposition, eftersom ett intensivt program för ökad diversifiering av kundservicen innebär ökade kostnader.

Miller et al (1986) menar att det förekommer minst två olika typer av differentieringsstrategier; de som grundas på produktens förnyelse och de som grundas på intensiv marknadsföring. Med den första eftersträvas att skapa aktuella och attraktiva produkter genom hög kvalitet, effektivitet, design och förnyelse. Med den andra försöker man skapa en unik image för produkten genom marknadsföring. Differentiering genom produktinnovation involverar ofta nya teknologier, nya kunder och konkurrensreaktioner.

4.2.1.3 Fokusering

Fokuseringsstrategin innebär alltid vissa begränsningar av den totala marknadsandel som är möjlig att nå, och innebär med nödvändighet en avvägning mellan lönsamhet och försäljning. Om det konkurrerande företaget utvecklat konkurrensfördelar genom kostnadsöverlägsenhet eller genom att differentiera sig från konkurrenterna, kan andra företag genom fokusering hitta en egen nisch på marknaden. Wrights (1978) anser också att fokuseringsstrategin inriktas på att serva ett mindre kluster köpare och att marknads storlek är avgörande för investeringsbeslut.

Strategin vilar på antagandet att företaget kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenter med en bredare inriktning (Porter 1987). Resultatet blir att företaget åstadkommer differentiering antingen genom att bättre tillgodose en särskild målgrupps behov eller genom kostnadsöverlägsenhet vid betjäning av målgruppen, eller bådadera.

Ett för litet kluster kan inte rättfärdiga en stor investering och marknadsåtagning, hur lyckade ansträngningarna än är. Fokuseringsstrategin kan indelas i två varianter. Den ena, "cost focus", betonar en låg enhetskostnad för ett mindre antal köpare genom en låg initialinvestering och låga operativa kostnader. Den andra, "differentiation focus" anses vara mer tillämpbar för medelstora och stora företag i anslutning till deras differentieringsstrategi och används i mer långsiktig planering, enligt Wright (1978).

Genom tillämpning av Porters konkurrensstrategier har forskare (Faulkner et al 1992) försökt sprida ljus över Porters konkurrensstrategier rent begreppsmässigt. Kostnadsledarskap och differentiering kan tillämpas på såväl breda som smala marknader och handlar skenbart om hur man konkurrerar, medan fokusering står för var man konkurrerar (Faulkner et al 1992).

4.2.1.4 Strategier för tillväxt

Ansoff (1965) såg beslutsfattande som en hörnsten i arbetet med att leda företag och delade således in detta i olika kategorier, varav strategiskt beslutsfattande var en. Ansoffs strategibegrepp omfattade produkt/marknadsinriktning, tillväxtstrategi samt konkurrensfördelar och synergi.

	Nuvarande marknad	Nya marknader
Nuvarande produkt	Marknads-penetration	Marknads-utveckling
Nya produkter	Produktutveckling	Diversifiering

Figur 4.6 Ansoffs tillväxtmatris (Ansoff 1965)

Tillväxtstrategier betecknar sätt att växa i förhållande till nuvarande storlek och är uppdelade i tre expansionsalternativ och ett diversifieringsalternativ, se figur 4.6. Tillämpning av strategier för tillväxt innebär att företaget expanderar på områden som är relaterade till varuutbudet eller kundunderlaget. Det viktigaste är att en sådan strategi utgår från den befintliga affärsverksamheten, även om detta medför vissa risker. Med konkurrensstrategi för diversifiering leds företaget in på helt nya områden. Härigenom blir man mer varu- och marknadsorienterat och en effektiv operativ verksamhet kan erbjuda ekonomiska fördelar och besparingar på vilka man kan basera en unik strategi för ökad marknadsinbrytning, enligt Ansoff (1965, 1995).

4.2.1.5 Internationalisering som tillväxtstrategi

Inom bl a industriell organisationsteori hänvisar man ofta till mikroekonomiska teorier som t ex Sherers (1980) och Porters (1986) analys av industriella strukturers betydelse för företagets utformning av konkurrensstrategier, och här pekar man på att internationalisering kan vara ett sätt att uppnå tillväxt.

Bakom ett internationaliseringsintresse kan det ligga olika förklaringar (Wiedersheim et al 1979, Gandemo et al 1984, Porter 1990). En är att man skapar en organisation som tar hand om den unika kapaciteten hos människor som arbetar i företaget och utnyttjar den bättre. En annan förklaring är att utveckla möjligheter till stordriftsfördelar och ökad tillväxt och en tredje förklaring är att man genom internationalisering minskar sitt risktagande genom att sprida riskerna på flera marknader och därmed neutralisera hotet från konkurrenter.

Kunskapsutveckling och konkurrensstrategi är starka drivkrafter för företagsutveckling och internationalisering, vilket i sig är ett resultat av strukturella omgivnings- och beteendefaktorer (Wiedersheim et al 1979, Porter 1990). Mindre företag är ofta kapabla till internationalisering men den första utlandsetableringen är en krävande operation för företagets ledning. Härom säger Wiedersheim et al (1979, s 306) följande:

"Our basic assumption is that the firm first develops in the domestic market and that the internationalization is the consequence of a series of incremental decisions. We also

assume that the most important obstacles to internationalization are lack of knowledge and resources."

Företagsledningens erfarenhet, kunskap och skicklighet kan därvid vara avgörande för internationella framgångar (Roux 1979, Porter 1990), och anses hänga intimt samman med företagsledningens profil och förmåga att tänka långsiktigt. Roux studie visade också att kunskap hade stort värde för den interaktion som måste fungera mellan företag och marknad. Internationalisering beskrevs som en kompetensutveckling som i sig var ett viktigt led i företagets fortsatta tillväxt.

Resursbrist och geografisk spridning var två viktiga faktorer som föranledde att t ex textilföretag använde sig av agenter. Här visar också forskningen att de företag som etablerade sig på utlandsmarknader provade t ex agentverksamhet först, innan man bildade egna säljbolag. Internationalisering kan också betraktas som en gradvis framåtskridande process, där det internationella engagemanget är direkt knutet till godtagbara och existerande marknadsrisker, befintliga engagemang och rådande osäkerhet på marknaden. Företagsledare anses kunna engagera sig i internationellt företagande först när de steg för steg har samlat in tillräckligt mycket information om den utländska marknaden i fråga.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att ett internationaliseringsförlopp inte är en standardiseringsprocess i syfte att uppnå hög omsättning och hög vinst på kort sikt, utan ett omfattande engagemang i utökade marknadskunskaper och upprättande av internationella kontakter, vilka kommer i första hand, innan en etablering börjar planeras och organiseras (Gandemo et al 1984). Utan denna medvetenhet är riskerna stora att en internationaliseringsprocess inte ägnas tillräcklig uppmärksamhet och resultatet blir ett misslyckande, vilket till stor del kan kopplas till företagsledningens bristfälliga kompetens, engagemang och förmåga, enligt Gandemo.

4.2.1.6 Imitationsstrategi

En genomgång av databasen *ABI/Inform* (Levitt 1966, Schnaars 1994) visar att man fann 9006 artiklar som handlade om innovation och 145 artiklar som handlade om imitation. Med detta ville nämnda forskare visa att imitationsstrategier är vanligt förekommande men forskningen på området har inte varit speciellt omfattande. Företag som imiterar andras strategier som t ex produkter, service eller interna processer lyckas i större utsträckning än de som inte imiterar sådana strategier (se t ex Dickson 1992, Bolton 1993, Brown, S. 1995). Som exempel bland de mest kända företagen kan nämnas Coca-Cola, som har haft en imitationsstrategisk inriktning, vilket framgår av följande uttalande:

"The high ground is that we should be leading the way, but that's not our style. We let others come out, stand back and watch, and then see what it takes to take category over" (Schnaars 1994, s 2).

Ett annat exempel är detta uttalande från Pepsi-Cola:s ledning:

"I am very much in the camp of thinking that stealing ideas is one of the most honorable things you can do" (Schnaars 1994, s 2).

Schnaars (1994) pekar på sex vanliga imitationsstrategier, nämligen:

1. Counterfeits or product pirates:

"Counterfeits are copies that carry the same brand name or trademark as the original. They are an attempt to rob the innovator of due profits. Counterfeits are strictly illegal. They trade on the protected brand name or trademark of an established seller. They typically carry a much lower price than the original" (Schnaars 1994, s. 5).

2. Knockoffs or clones:

"Design copies or trade dress" innebär att kopiera en konkurrents produkt med avseende på "style", "fashion" och "design". Ofta är det frågan om att imitera design, vilket innebär kopiering av innovation plus som imitation av produkten.

"Clones are often legal products in their own right. The absence or expiration of patents, copyrights, and trademark makes many of them legal. But often there is a dispute, which the courts must resolve. Typically, clones sell the same basic product as the innovator but at a lower price and without the prestigious brand name" (Schnaars 1994, s. 6).

3. Creative adaptations

"Creative adaptations" anses vara den vanligaste innovativa kopieringen. Man utvecklar en redan existerande produkt och bygger upp en konkurrensstrategi omkring denna. Detta är t ex vad Lewitt (1966) kallar "innovativ imitation". Schnaars (1994) definierar denna konkurrensstrategi som följer:

"Creative adaptations often take the form of either copying and then making incremental improvements on existing products or adapting existing products to new situations".

4. Technological leapfrogging

"Technological leapfrogging" innebär inte att man kopierar konkurrenters produkter eller konkurrerar med priset. Här går strategin ut på en teknologisk "förbättringsstrategi" d v s att man stegvis förbättrar "pionjärens" design och hoppas att konsumenten kommer att föredra denna nya produkt. Schnaars (1994) säger följande:

"When technological products are involved, an imitate- and improve entry strategy typically takes the form of a "technological leapfrog". In such cases the imitator enters with a second-generation technology that eclipses the pioneer's product, rendering it obsolete".

5. Adaption to another industry

”Adaption to another industry”, enligt Schnaars (1994) innebär en imitation som bygger på intryck av en industris framgång och som kan förverkligas i en annan. Imitationsstrategier är kopplade till produkter och tjänster, processer och strategier (se Levitt 1966, Schnaars 1994). Imitation enligt nämnda forskare kan grundas på två faktorer. Den ena är att en entreprenör inte har något annat val, utan man kopierar eller utvecklar en befintlig produkt i syfte att komma i kapp marknaden. Den andra kan vara att man inväntar ett lämpligt tillfälle i syfte att se utfallet och sedan utnyttja detta för att gå om konkurrenten. En intressant klassificering och beskrivning av innovatör- kontra imitatorstrategi enligt Schnaars (1994) framgår av figur 4.7.

	Innovator	Imitator
Pioneer	<i>The innovator is first to market with an innovative product</i>	<i>An imitator beats the innovator to market with an imitative product, typically while the innovator lingers in test marketing</i>
Later Entrant	<i>One innovator is beaten to market by another innovator each has developed its new product independently</i>	<i>The imitator enters the market after the innovator with a copy of the innovator's product</i>

Figur 4.7 Innovation and imitation versus pioneer and later entry

Huruvida innovatorer eller imitatorer lyckas beroende på vilken strategi de väljer för inträdet på en marknad, har forskarna olika uppfattningar om, men det förefaller så, att den som kommer först på en marknad har en relativt stor möjlighet att få den största marknadsfördelen och ta den största marknadsandelen. Bond et al (1977) fann i sin studie att det var mycket fördelaktigt att komma först på marknaden med t ex nya märken. Andra studier (Urban et al 1986) visar att ett senare inträde på marknaden gav låga marknadsandelar och Robinson et al (1985) fann i sin studie att de företag som var först på marknaden också hade större marknadsandel jämfört med de som kom in senare på samma marknad. Däremot fann Schnaars (1986) i sin studie att man inte kunde stödja påståendet att företag som trädde in senare på en marknad var förlorare.

Ser man till de undersökningar där imitatorer lyckas ta sig förbi pionjärerna, visar det sig att pionjärerna bl a hade brist på erfarenhet, ägde små entreprenörsföretag med bristfälliga resurser, hyste uppfattningen att mindre företag inte hade förmågan att konkurrera samt att bevakning av marknaden var bristfällig. (Jewkes et al 1958, Golder et al 1992). ”Preempting strategy”, att vara först på plan (pionjär), ger således goda förutsättningar att lyckas med en etablering, uppnå en stark marknadsposition, skapa image och kundtrohet och därigenom minska konkurrenternas förutsättningar att komma in på marknaden (Macmillan 1983).

Den som utnyttjar denna strategi får möjligheten att förverkliga sin affärsidé och marknadsföra sina produkter på ett fördelaktigt sätt. Företagets kapacitet kan således utnyttjas effektivt och därigenom drar man nytta av kostnadsfördelar som kan skapa etableringshinder för konkurrenterna (Aaker 1995, Porter 1985). Det är därför önskvärt att det företag som är först på plan har ett teknologiskt ledarskap. Detta tillåter ett företag att utnyttja sin teknologiska ledarställning trots att andra konkurrensfördelar eventuellt skulle hamna i skuggan.

Att vara först på plan innebär också risker men kan samtidigt innebära låga etableringshinder och ge hög utdelning. Det kan också innebära möjligheter att i ett tidigt skede uppnå gynnsamma överenskommelser med leverantörer och distributörer (Macmillan 1983, Porter 1985), vilket kan leda till en förbättrad konkurrenssituation.

4.2.2 Framgångsfaktorer, strategier och synergi

Enligt Faulkner borde konkurrensstrategier grundas på vad man kallar "External Success Criteria" d v s framgångsfaktorer (FF) kan, som alltid mer eller mindre uppfattas som faktorer som påverkar konsumentens köpbeslut. Framgångsfaktorerna kan ses som strategiska dimensioner och kan vara investeringar i pris-sättning, varumärke, sortiment, företagets rykte och status, kvalitet och förtroende och kundhantering etc, och varierar från marknad till marknad, beroende på vilka avsikter man haft med sina investeringar.

Studien visar också att det finns en koppling mellan framgångsfaktorer och kompetens som t ex gällde kostnadskontrollsystem, effektivisering av försäljnings- och marknadsföringskapacitet och kvalitetskontroll. Faulkner et al (1992) anser att Porters kostnadsledarskap grundas på kostnadsfördelar och att differentiering grundas på framgångsfaktorer och anser att Porter ger en något missvisande bild av valet mellan kostnadsledarskap och differentiering. Porter tar inte tillräcklig hänsyn till den kompetens som behövs för att tillämpa en differentieringsstrategi på grundval av framgångsfaktorer, enligt Faulkner et al (1992).

4.2.2.1 Framgångsrika konkurrensstrategier

En viktig och framgångsrik strategi för detaljhandeln har varit specialisering (Knee 1990). Detta tyder på att strategiska val och deras innehåll har varit väsentliga för utvecklingen. Genom denna strategi kan företaget skapa förutsättningar för en stark profilering på marknaden. Andra viktiga strategier för god prestationsutveckling är enligt Knee, fokusering, konsolidering, produktutveckling, kostnadsledarskap, ompositionering samt diversifiering.

4.2.2.2 Synergisträvanden

Synergisträvanden ger mervärden som ett resultat av samordning av strategiska satsningar (Aaker 1995), där kombinationer av finansiella resurser, kostnads-

fördelar och kompetens kan ha betydelse för den strategiska utvecklingen (Ansoff 1965, Porter 1985). Porter (1985) tillägger också att synergi som har abstrakta samband som t ex överföring av kunskap och skicklighet eller expertis i management från en affärsenhet till en annan är den mest kortlivade, eftersom dess roll när det gäller att skapa konkurrensfördelar ofta är osäker.

Synergieffekter kan bidra till en ökad konkurrensfördel genom att ta vara på de fördelar som det innebär att sammanföra produkter (t ex tenniströja och tennisracket). Synergieffektens resultat ökar kundens intresse och påverkar försäljningen positivt, minskar operativa kostnader och påverkar även företagets investeringar positivt, enligt Aaker (1995).

4.2.3 Kapacitetsutveckling

Kapacitetsexpansion hänger samman med företagsledningens visioner och strategiska utveckling och tillgång till kapital, och kan omfattas av fysisk, teknologisk, human samt organisationskapacitet. Att investera i kapacitetsexpansion är ett av de viktigaste strategiska beslut som ett företag ställs inför (Porter 1990). Det strategiska problemet är att kunna öka kapaciteten för att nå företagets mål, dvs förbättra sin konkurrenssituation, öka sina marknadsandelar och arbeta sig fram mot målet utan att skapa överkapacitet.

Att bedöma hur konkurrenterna tänker satsa och vilket beteende de kommer att reagera för är svårt. Kapacitetsexpansionen avslöjar graden av osäkerhet eller säkerhet om framtiden och för att en organisation skall nå framgång och tillgodose omgivningens behov, strävar organisationen efter att bygga upp, använda och bibehålla resurser (Pfeffer et al 1978). Det är därför viktigt att skapa lämpliga resurskombinationer, eftersom "värdet" av resursenheten är avhängigt av i vilken kombination den ingår.

Kapacitet och en varaktig konkurrensfördel är inte enbart beroende av stora resurser, utan även av hur de används och skapar bestående värden, vilket har att göra med det strategiska ledarbeteendet (Barry 1991, Spender 1993). Här menar man att det finns en tydlig koppling mellan företagets kapacitet och dess kvalitativa resurser. Det framgår således att resurser utvecklas såväl genom teknologisk som social innovation, vilket med andra ord kan uttryckas i kvantitativa och kvalitativa termer. Normann (1984) tar också upp begrepp som personlighetsintensitet och social innovation, vilket har att göra med den kvalitet som erbjuds kunderna med avseende på hur de mottas, behandlas och hur man lyckas i den speciella situationen.

Sociala innovationer innebär att man försöker att utveckla mänskliga resurser, att främja metoder som motiverar människor till förvärvande av kunskaper och skicklighet och bidrar till ökad entusiasm och engagemang för personlig utveckling

och effektivare arbete. Social innovation är ett medel att uppnå både kvalitet och att pressa kostnader genom att man ger anställda ett motiverat manöverutrymme. Fysisk och teknologisk kapacitetsutveckling har stor betydelse för den strategiska händelseutvecklingen (Spender 1993), vilket har att göra med hur resurser utvecklas och på vilket sätt de används. Eftersom man anser att det finns koppling mellan tillgängliga resurser och företagets resultat, är det av stor vikt att resursutvecklingen även sker på det sociala området. I en långsiktig marknadsstrategi är det viktigt att skapa förutsättningar för en bestående servicestrategi (Grönroos 1992, Lambert et al 1982), där den personliga och individuella kompetensen har stor betydelse för servicekvalitet, kommunikation, information, ansvar och kontroll. I en aktiv marknadsföringsstrategi måste man därför även se att social innovation har koppling till logistisk effektivitet, d v s att kompetens om kundhantering och logistiska funktioner kan bidra till effektivare marknadsföring.

4.2.3.1 Teknologi och konkurrensstrategi

Teknologi anses vara en av de mest fundamentala för företagets utvecklingsmöjligheter och utgör ett systematiskt kunskapsmaterial, där funktioner och interaktionsförhållanden är centrala. Teknologi är en central faktor för ett företags konkurrensstrategi, där teknologin i interaktion med det sociala systemet påverkar individens kompetens och därigenom påverkar strategins innehåll (Itami et al 1992, Stymme 1989). Trist (1963) menar att det sociotekniska systemet innebär att varje produktiv organisation är en kombination av teknologi och ett socialt system.

Teknologiska förändringar anses vara av stor betydelse, eftersom dessa kan ge unika kunskaper och på detta sätt påverka utvecklingen. Innovationer som ligger i produktionsprocessen eller metoderna kan förändra branschstrukturen, eftersom processen kan göras mer eller mindre kapitalintensiv, öka eller minska stordriftsfördelar och bidra till kostnadsreducering etc. Från konkurrensstrategisk synpunkt är det viktigt att man skyddar och vidareutvecklar sin teknologi för att behålla sin position och vara marknadsledare.

Branschstrukturen påverkas av såväl produktinnovation och marknadsinnovation som innovation i marknadsföring och distribution (Porter 1987). Rice (1963) hävdar att varje organisation tar till sig information från sin omgivning, om t ex produkter, medel, utrustning och personal, och denna "informationsimport" ses som ett viktigt led i företagets överlevnad. Om man kombinerar företagets sociotekniska system och denna "informationsimport", skapas förutsättningar för interaktion mellan omgivningen och organisationen, vilket kan leda till konkurrensstrategisk effektivitet. Härigenom bevakar företaget sin omgivning och kan anpassa eller utveckla sina kommande strategiska innovationer.

I vilken utsträckning teknologisk utveckling eller strategisk formulering är den drivande kraften, råder det också delade uppfattningar om. Dosi (1982) delar in teorier om teknologisk förändring i två kategorier. Den ena är "demand-pull", som

utgår från antagandet att marknaden är den främsta drivkraften när det gäller innovativa aktiviteter. Den andra är "technology-push", som definieras som en mer eller mindre självdrivande faktor, men i ett längre perspektiv kan marknadskrafterna inte uteslutas.

Enligt Itami et al (1992) förekommer minst tre perspektiv på interaktion mellan strategi och teknologi. Det första perspektivet gäller interaktion mellan nuvarande strategi och nuvarande teknologi. Det andra perspektivet handlar om interaktion mellan nuvarande strategi och framtida teknologi, och det tredje perspektivet avser interaktion mellan nuvarande teknologi och framtida strategi. Interaktionen mellan nuvarande teknologi och nuvarande strategi är, enligt Itami, den vanligaste och han menar vidare att nuvarande teknologi också kan påverka framtida strategi.

4.2.3.2 Nuvarande strategi beroende av nuvarande teknologi

Det första perspektivet, d v s interaktion mellan nuvarande strategi och nuvarande teknologi, innebär att företagets strategiska inriktning baseras på en önskan att följa nuvarande teknologiska lösningar. Samspelet mellan nuvarande teknologi och strategi kan därför leda till olika insatser. En sådan insats kan vara att man utnyttjar nuvarande teknologiska fördelar i konkurrenshänseende. En annan insats kan ha att göra med en teknologisk begränsning och man måste därför finna det bästa alternativet för sin strategi. En tredje insats kan ha att göra med att företaget måste skydda sig mot hot från marknaden, vilket driver företaget till utveckling av nya möjligheter för att möta hotet (Itami et al 1992).

Mot denna bakgrund leder nuvarande teknologiska möjligheter till en anpassning mellan teknologi och strategi så att man på bästa möjliga sätt kan försvara sig mot hot från marknaden, och därmed utnyttja sin konkurrensfördel. I samtliga fall finns en bas som vilar på nuvarande strategi att göra det bästa av nuvarande teknologi. I detta fall sätter teknologin gränser för strategin och här måste företaget synkronisera sitt interaktionsförhållande i syfte att uppnå bästa möjliga resultat med utgångspunkt från den produktmix som man anser vara den mest adekvata för företagets utveckling och tillväxt.

4.2.3.3 Nuvarande strategi utvecklar framtida teknologi

Det andra perspektivet går ut på att nuvarande strategi påverkar utvecklingen av framtida teknologi. Ofta har nuvarande strategiska beslut en långsiktig påverkan på den teknologiska utvecklingen. Ett beslut att ha en viss affärsinriktning leder också till att ett strategiskt beslut kan tvinga fram en investering i teknologisk utveckling för att man härigenom skall bli konkurrenskraftig (Itami et al 1992). Denna teknologiska utveckling ger inte bara en konkurrensförstärkning, den ger också en större teknologisk bas som ger möjlighet till utökad verksamhet i linje med de strategiska val man gjort.

Teknologisk utveckling är på så vis inte bara ett vapen i en konkurrenssituation, utan också ett verktyg för tillväxt och produkt- och produktionsutveckling. Här visar forskningen om dynamisk interaktion mellan nuvarande strategi och framtida teknologi (Penrose 1959, Chandler 1962) att teknologiska outnyttjade resurser utgör en potential för tillväxt. Chandler ansåg också att outnyttjade resurser var viktiga drivkrafter bakom företagens strategiska val, och att dessa resurser kunde utnyttjas på ett mer målinriktat sätt.

Informationsbaserade värderingar som inte syns, t ex bedömningar av teknologi, rykte, organisationskultur, kan också vara avgörande för strategins utveckling enligt Itami et al (1992). Dessa "osynliga" bedömningar och värderingar kan leda till att nya idéer och möjligheter kan dyka upp, och tjäna som drivkrafter bakom tillväxt. Här anser Itami att sådana företeelser ackumuleras genom strategiskt förverkligande och stödjer därför företagens strategi.

Kunskapen och intrycken kan sägas följa en inlärningsprocess som är att hänföra till det dagliga affärslivet, och ackumuleras. Nuvarande strategi kan därför påverka framtida teknologi, vilket också påverkar psykologiska faktorer som spänning och motivation, som i sin tur påverkar skapandet av ny strategi. Prahalad et al (1990, s 81) betonar också att de viktigaste elementen i strategiformulering inte är slutprodukten utan kärnkunskapen, och säger:

"In the long run, competitiveness derives from an ability to build, at lower cost and more speedily than competitors, the core competencies that spawn unanticipated product. The real sources of advantage are to be found in management ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities."

4.2.3.4 Nuvarande teknologi driver fram en kognitiv process för framtida strategi

Det tredje perspektivet berör en konceptualisering av dynamisk interaktion mellan nuvarande teknologi och företagets framtida strategi. Nuvarande teknologi kan sägas vara ett resultat av en utvecklingsprocess som är i överensstämmelse med företagets affärsinriktning och kompetens. Den strategiska satsningen som företaget en gång beslutat genomföra, har lett till att nuvarande teknologi påverkat individen och organisationens kognitiva processer, vilket kan sägas ske i två steg (Itami et al 1992).

För det första kan en djup kunskap om ett speciellt teknologiskt område få många individer i organisationen att känna sig stimulerade att generera nya idéer till nya produkter eller nya konkurrensfördelar. För det andra kan en utveckling påverka och öka förståelsen för ett företags strategiska affärsutveckling och därmed hjälpa till att minska motståndet mot teknologisk förnyelse och förändring.

Nuvarande teknologi påverkar på så vis organisationens kognitiva process och därigenom påverkas affärsstrategins utformning. På detta sätt anser Itami att nuvarande teknologi kan driva fram en kognitiv process som påverkar framtida strategier, och att detta är ett nytt perspektiv som borde utnyttjas mer i strategisk processforskning. Det kan också finnas problem i denna process såtillvida att det förekommer kulturella begränsningar och föråldrade föreställningar som uppställer hinder för en kognitiv process för en framtida strategi. Teknologin tenderar att skapa och främja speciella tankar och idéer och medverkar till ökad kunskap. Vetenskapen är mera inriktad på att ta till vara den kunskap teknologin kan bidra med, medan teknologerna är mera inriktade på att se till den mänskliga nyttan. Således framställs teknologi som en viktig bas för mänskliga behov.

Dessa teknologiska egenskaper, detta logiska system, och denna orientering mot mänskliga behov, utgör basen för en kognitiv drivkraft för framtida strategi. När ett företag har förankrat en teknologi, aktiveras för det första en idégenerering för strategiformulering. För det andra kanaliseras denna idégenereringsprocess till en strategiinriktning som underlättar strategiformuleringen. För det tredje bidrar teknologin till att strategin accepteras inom organisationen (Itami et al 1992).

Människor orienterar sig om teknologin för att finna vilken typ av behov som kan tillfredsställas. En djupare idégenerering skapar förutsättningar för ökad kunskap om konkurrenterna och om, vilken inriktning som är konkurrenskraftig och olika idéer kan därmed ligga till grund för en ny konkurrenskraftig strategi. Självfallet är det så, menar Itami, att det finns många obesvarade frågor inom de tre perspektiven och hur de fungerar i verkligheten.

Sambanden mellan typ av teknologi och kognitiva processer är en fråga som är intressant att fördjupa sig i, menar Itami. Forskare har olika uppfattningar om vad teknologi kan leda till. Här anser t ex Deal et al (1982) att teknologi är en viktig komponent för gemensam kultur i ett företag, medan Dosi (1982) anser att teknologin ofta blir ett paradigm som leder till sin egen utveckling. Rosenberg (1976) ansåg att strategigenerering genom teknologi kan vara avgörande för ett företags utveckling, eftersom interna logiska teknologisystem kan vara grunden till en ny affärsinriktning med nya produkter och innovationer.

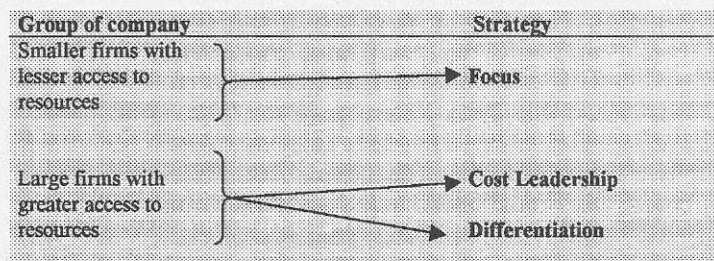
Rosenberg betonar vidare vikten av balansen i ett teknologiskt system, vilken enligt hans förmenande består av ett antal oberoende faktorer, vilka ligger till grund för den slutliga teknologiska lösningen. Här är det viktigt att bevaka t ex produktutveckling och omvärldsfaktorer, vilka kan påverka såväl resurser som förnyelsegraden i den teknologiska utvecklingen. Thompson (1967) anser att teknologi är ett system där kunskap och förtroende är viktiga komponenter. Han anser att när helheten blir logisk, blir systemet slutet och teknologin fungerar som ett instrument. Teknologi ses härigenom som ett system där man ökar sin kunskap genom produktion och erfarenheter. Alltså är teknologi ett logiskt system som har

en egen strävan i riktning mot en perfektionistisk systematisering, enligt Thompson.

4.2.3.5 Resurstillgång, företagsstorlek och basstrategiskt val

Det bästa resultatet för en verksamhet uppnås om man väljer en basstrategi som harmonierar med företagets storlek och resurstillgång. Porter anser att kostnadsledarskap kräver en mer styrd och effektiv organisation medan differentiering ställer krav på en mer flexibel organisation. Skall man lyckas med sin konkurrensstrategi, bör endast en sådan användas, d v s en kombination av olika strategier leder till problem och sämre lönsamhet, eftersom man måste fördela sina resurser på olika strategier i stället för att koncentrera sig på en enda strategi.

Wright (1978) framhåller riktigheten i detta och finner i sin forskning att mindre företag med små resurser bör inrikta sig på fokuseringsstrategier, medan större företag med större resurser bör inrikta sig på strategier som kostnadsledarskap och differentiering, se figur 4.8. Det är tänkbart, enligt denna inriktning, att större företag som är mera kapitalintensiva i sina teknologier kan uppnå lägre kostnader per producerad enhet.



Figur 4.8 Koppling mellan företagsstorlek och basstrategi (Wright 1978)

4.2.4 Branschutvecklingsprocessen

I strategilitteraturen beskrivs branschernas livscykel utifrån antagandet att företagen strävar efter maximering av vinsten. Porter (1987) beskriver denna process om hur branscher skapas och utvecklas till följd av att de höga vinstmarginalerna lockar nya etablerare och efterhand utvecklas nya branscher som ersätter de gamla. Under denna process minskar antalet konkurrenter som en följd av sammanslagning och uppköp. Att marknaden mätts, leder till att kunder och leverantörer koncentreras och därigenom får en större förhandlingsstyrka. Hot om substitut blir större och risken för att nya tekniska lösningar skall växa fram ökar, enligt Porter.

Drivkrafter till förändring är vanligtvis skillnader i vinstpotential och långsiktig avkastning på investerat kapital, vilket har avgörande betydelse för företagets strategiska agerande och förändring (Porter et al 1980, Caves & Porter 1977).

Konkurrenskrafter inom en bransch pressar ner avkastningsnivån och hotar lönsamheten inom branschen, vilket kan medföra att företagen söker nya områden som därigenom stimulerar konkurrenskrafterna till förändring (Porter et al 1980). Quinn (1980) ser företagens anpassning till förändrade miljöbetingelser som en tillväxtprocess.

Företagen anpassar sig successivt till förändringarna i omgivningen (Miller et al 1980). Porter (1980) har arbetat fram ett antal strukturvariabler för att kunna diskutera företagets konkurrensstrategier och analyserar konkurrensen i en bransch utifrån olika konkurrenskrafter, d v s förhållandet till leverantörer, kunder, potentiella etablerare och till substitut.

Branschförändringar är strategiskt betydelsefulla om de ser ut att påverka orsakerna till de fem konkurrenskrafterna (Porter 1985). Om inte, är förändringarna viktigast i taktisk mening. Strategiformuleringen har stor betydelse för branschutvecklingen, eftersom den både kan öka och minska dragkraften inom branschen.

Branscher utvecklas beroende på de krafter som är i rörelse, d v s evolutionära processer. Varje bransch börjar med en initialstruktur som formas på basis av branschens ekonomiska och teknologiska förutsättningar. En drivande kraft i branschutvecklingen är därför investeringsbeslut av såväl branschens företag som nyetablerare. Som svar på påtryckningar och för att fylla luckor skapade av den evolutionära processen, investerar företagen för att dra fördel av nya möjligheter och därigenom förbättra sitt grepp om marknaden (Porter 1987). Den mest påtagliga kraften som leder till strukturell förändring är en förändring i branschens tillväxttakt på lång sikt.

Branschtillväxt är, enligt Porter, en nyckelvariabel för konkurrensintensiteten i branschen och den anger den expansionstakt som krävs för att behålla den marknadsandel man har. De fem viktigaste orsakerna till att branschtillväxten förändras anses vara demografiska förhållanden, behovstrender, substitutionella förändringar, förändringar i komplementprodukter och penetration av kundgrupper och produktförändringar, enligt Porter.

4.2.4.1 Geografisk närhet och konkurrens

Geografisk närhet mellan företagen innebär att man bedriver verksamhet under samma kulturella och geografiska betingelser. Viss öppenhet och närhet mellan företagen kan ge upphov till synergier t ex mellan företag och teknologisk utveckling. Geografisk närhet har stor betydelse för konkurrenternas interaktionsförhållande och utveckling och det konkurrens klimat som finns i geografisk närhet

kan vara psykologiskt förlamande (Bengtsson 1994). Denna närhet mellan konkurrenterna kan indelas i tre dimensioner; geografisk närhet, funktionell närhet, och psykologisk närhet.

Den funktionella närheten kan bidra till att företagen bedriver en verksamhet där man vidtar samma eller liknande åtgärder på samma produkt- och marknadsområden. En psykologisk närhet kan bidra till ökad interaktion företagen emellan. Det rivaliserande och det samexisterande konkurrens klimatet har vissa gemensamma drag, men visar sig ändå vara varandras motpoler.

"I det samexisterande klimatet vänder sig konkurrenterna bort ifrån varandra och kan därför samexistera i harmoni. Att företagen inte interagerar med varandra och inte heller aktivt söker information om varandra innebär att kopplingarna mellan företagen är få. En storebrors- och lillebrorsmentalitet utvecklas i detta klimat. Eftersom interaktionen är indirekt är det inte nödvändigt att på samma sätt som i det rivaliserande klimatet tala om de spelregler som finns och ständigt kontrollera att de följs" (Bengtsson 1994, s 226).

Porter (1990) menar att företagens strategiskt viktiga funktioner såsom strategisk ledning och produktutveckling påverkas av företagens närhet till varandra och stimulerar ett dynamiskt innovativt agerande. Dynamiska och utmanande affärsmiljöer bidrar till att företagen utvecklar konkurrensfördelar och kärnan i detta resonemang är att intensiv konkurrens mellan geografiskt närstående företag ger upphov till såväl intern som extern dynamik, enligt Bengtsson (1994). Forskningen visar också att etablering inom ett företags kompetensområde och geografisk närhet spelar en betydelsefull roll för företagets utvecklingsmöjligheter (Gandemo et al 1984).

4.3 Prestation

I föreliggande avsnitt behandlas och diskuteras kvalitativa och kvantitativa prestationsmått. Avsnittet avslutas med en sammanfattning.

"Det är bättre att använda mindre exakta mått på det man vill mäta än exakta mått på det man inte vill veta"
Russel, A. Ackoff

4.3.1 Kvalitativa eller kvantitativa prestationer

Ett företags resultat kan mätas i såväl kvantitativa som kvalitativa mått (Stymme et al 1964, Normann 1986). De kvalitativa måtten inriktas på övergripande faktorer som t ex kvalitet, samhällsansvar, servicebenägenhet etc, men i företagsekonomisk teori betonas kvantitativa mått som t ex försäljning och vinst som de viktigaste

drivkrafterna med motiveringen att vinst är en grundförutsättning för företagens existens (se t ex Penrose 1959, Rhenman et al 1964, Danielsson 1983). Eftersom företagets verksamhet beskrivs i ekonomiska termer som t ex vinst, vinst i relation till försäljning, tillväxttakt samt olika räntabilitetsmått, är det naturligt att ange ekonomiska kvantitativa mål.

Traditionellt sett, och med stöd av klassisk och neoklassisk ekonomisk teori, har målet med företagandet ansetts vara att tjäna pengar, d v s vinstmaximering, vilket skapar utrymme för belöningar åt de olika intressenterna i företaget. Invändningar som reses mot vinstmaximering är att t ex osäkerhet gör det svårt att jämföra vinsten i nuläget med vinsten om t ex fem år.

Prestationen kan mätas med olika variabler, vilka måste beaktas vid jämförelser, eftersom måttmodellernas konstruktion och innehåll grundas på olika förutsättningar (Rhenman et al 1964, Johansson 1995). Ett företags eller en individs målsättning är viktig med anledning av att målsättningen kan användas som en förklaring till individens beteende (Danielsson 1983), eftersom ledarens vilja är en viktig och avgörande drivkraft för företagets utveckling. Man kan nå målen genom "reglering eller styrning". Detta anses vara synonymt med "påverka och förändra" (Danielsson 1983).

Företagets grundare är speciellt privilegierad vad gäller möjligheterna att påverka företagets utveckling och inriktning (Ansoff 1965, Mintzberg 1978) och det är inte ovanligt att grundaren fastställer företagets mål, vilka ofta bygger på hans egna intressen.

4.3.2 Tillväxtmått eller lönsamhetsmått

Resultatet i en företagsverksamhet kan mätas i marknadsandelar, omsättningsökning samt lönsamhetsmått eller finansiella mått. Buzzell (1975) anser att en av huvudfaktorerna som bidrar till en affärsverksamhetes lönsamhet är bl a ökade marknadsandelar, och i hans studier visade det sig att verksamheter med stora marknadsandelar var avsevärt mer lönsamma än verksamheter med små marknadsandelar. Det råder således, enligt Buzzells undersökning, där 57 företag undersöktes, inget tvivel om sambandet mellan marknadsandelar och prestation. Ju större företag, desto starkare samband.

Lönsamhetsmått anses vara bland de viktigaste enligt Venkatraman et al (1986), eftersom de är mått som grundas på finansiella indikatorer som är kopplade till företagets ekonomiska mål.

På basis av dessa grundläggande mått bildas olika nyckeltal, vilka kräver en medveten styrning eller reglering för att uppnås i syfte att tillföra företaget information om viktiga områden (Hallgren (1976, Johansson 1995). Avkastningen på eget kapital är ett sammanfattande mått på hur företaget totalt har lyckats under

året, vilket dels beror på effektiviteten i produktionen och dels på hur den är finansierad. Den absoluta vinstens storlek är meningslös som lönsamhetsmått, utan vinsten kan ses som ränta på företagets eget kapital och uttrycks i procent av detta (Johansson 1995).

Det är också vanligt att vinst uttrycks i procent av omsättningen. Siffermässigt uttrycks således räntabiliteten eller avkastningen vanligen som en relation mellan något resultat och något kapitalmått, och förekommande mått är således (R_t) räntabilitet på det totala kapitalet, vilket oftast är baserat på balansomslutningen eller justerat belopp på denna, samt (R_e) räntabilitet på det egna kapitalet (Gandemo et al 1981, Johansson 1995). Det är dock svårt att i teoretiska modeller göra tillräckligt verklighetstroga avbildningar av det enskilda företaget. I verkligheten sker ständiga förändringar av marknaden, konkurrensförhållanden, finansieringsform, etc. Mot bakgrund härav är det viktigt att beakta de olika modellerna och osäkerhetsfaktorerna, eftersom dessa har inverkan på måttenhetens resultat.

De intäkts-, kostnads- och resultatbegrepp som företag väljer att arbeta med i sin interna planering och den öppenhet som visas i den externa informationen har stor betydelse vid preciseringen av mått och krav på räntabilitet (Gandemo et al 1981). Denna öppenhet och konsekvens i den externa informationen är också av vikt för jämförelser, dels över tiden, dels med andra företag. Jämförbarheten mellan relationstal är efter år förutsätter att det inte sker alltför drastiska förändringar av ett företags verksamhet och struktur, att de institutionella förhållandena i stort sett är desamma samt att penningvärdet är någorlunda stabilt. Strukturrationalisering och företagsförändring samt avyttring kan försvåra jämförelser över tiden.

Detsamma gäller t ex soliditetsmättet, vilket är ett allmänt uttryck för stabiliteten i ett företags finansieringsförhållanden och anges vanligen som en relation mellan eget kapital och det totala investerade kapitalet. Det finns inte några allmänt accepterade rekommendationer för hur räntabiliteten skall beräknas och här måste jämförelser beaktas med avseende på hur de olika måtten har beräknats (Gandemo et al 1981, Johansson 1995).

4.3.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis framgår det att kvantitativa prestationsmått uttryckta i ekonomiska termer är de mest intressanta och realistiska måtten, eftersom ett företags existens grundas på vinstmål. Realistiska prestationsmått kan således utgöras av marknadsandelar, vinst i relation till omsättningen, tillväxttakt samt olika ränta-bilitetsmått. Räntabilitetsmått används ofta, men som jämförelse mellan olika företag i en utvecklingsprocess kan modellernas innehåll skilja sig med avseende på t ex finansieringsform, skuldsättningsgrad etc, varför man i en jämförelse måste observera sådana faktorer. Mått som marknadsandelar eller

vinstmått kan därför vara mer relevanta. Här visar forskningen att det kan föreligga ett samband mellan resultat och val av basstrategi, och att det är intressant att observera ledarskapet sett i ett prestationsperspektiv.

4.4 Teoretiska aspekter om integration av ledarskap, konkurrensstrategi och prestation

Föreliggande avsnitt görs en teoretisk diskussion om integration av ledarskap, konkurrensstrategi och prestation med koppling till tidigare studier.

4.4.1 Teoretiska aspekter på basstrategiska val och prestation

En studie av två företag inom tillverkningsindustrin (Powell 1992) som verkade inom samma konsumentproduktområde, visade att det fanns ett samband mellan konkurrensstrategi, prestations och organisationsstruktur, och detta, menade Powell, berodde mer på kunskap än på tillfälliga händelser. Det är viktigt att betona fokusering på konkurrensstrategiska variabler, och att komma i håg att organisationsstrukturen inte får underskattas när konkurrensfördelar skall byggas upp, dvs att man inte enbart tar hänsyn till traditionella ekonomiska faktorer. Powell betonar i att det är viktigt för företagets ledning och den konkurrensstrategiska planeringen att beakta att det finns en signifikant korrelation mellan uppnådd prestation och val av konkurrensstrategier.

I olika teoretiska och empiriska undersökningar har man studerat relationerna mellan konkurrensstrategiska val och prestation (Buzell et al 1975), och forskningen visar att företag som satsade på kostnadsledarskap uppnådde hög lönsamhet och ökade marknadsandelar, medan företag som satsade på differentierings- och fokuseringsstrategier, uppnådde en relativt hög lönsamhet men de ökade inte sina marknadsandelar lika markant. O'Farrell studerade tre basstrategiska kombinationer med koppling till prestation och studien visade att det fanns ett samband mellan konkurrensstrategi och prestation, men valet av konkurrensstrategi garanterade inte på något sätt ett lyckat resultat.

En viktig faktor var att företaget måste ha en grundläggande kompetens när det gäller den valda konkurrensstrategin för att lyckas. O'Farrells test av Porters typologier visade att dessa mycket väl kunde kombineras, vilket också låg i linje med Dess teorier (1984). Dess fann i sina undersökningar att företag som var framgångsrika, hade använt sig av både kostnadsledarskap och differentiering samtidigt på en eller flera målmarknader, vilket i viss mån strider mot Porters teorier, om vilken Porter säger följande:

"The firm stuck in the middle is almost guaranteed low profitability. It either loses the high-volume customers who demand low prices or must bid away its profits to get this business away from low-cost firms. Yet it also loses high-margin businesses the cream to the firms who are focused on high margin targets or have achieved differentiation overall. The firm in the middle must take a fundamental strategic decision. Either it must take the steps necessary to achieve cost leadership or at least cost parity, which usually involves aggressive investments to modernize and perhaps the necessity to buy market share, or it must orient itself to a particular target (focus) or achieve some uniqueness (differentiation). The latter two options may well involve shrinking in the market share and even in absolute sales" (Porter 1980, pp 41-42).

"The generic strategies imply different organizational arrangement systems. As a result, sustained commitment to one of the strategies as the primary target is usually necessary to achieve success. [A firm] either must take the steps necessary to achieve cost leadership or it must orient itself to focus or differentiation" (Porter 1980, pp 40-41). The benefits of optimizing the firm's strategy for a particular target segment (focus) cannot be gained if a firm is simultaneously serving a broad range of segments (cost leadership or differentiation)" (Porter 1985, pp 17).

Wright (1978) instämmer i Porters resonemang när det gäller hur kostnadsledarskap och fokusering relateras till marknadsandelar och lönsamhet. Han ställer sig mer tveksam till differentiering och dess relation till marknadsandelar och lönsamhet, och menar att nyckeln till ökad lönsamhet genom fokuseringsstrategi är en kombination av låga initialinvesteringar och låga operativa kostnader, som i sin tur gör det möjligt att erbjuda marknaden låga priser.

4.4.2 Teretiska aspekter på samband mellan prestation och konkurrensstrategiska val

Att mäta samband mellan prestationer och konkurrensstrategi visar sig vara både svårt och problematiskt (Chakravarthy 1986). Svårigheter med uppföljning anses bl a bero på att företagets ledning har problem med att precisera sina mål och att man ofta har ofullständig information (Waterman et al 1980). Slutsatser från andra studier (Knee et al 1990) inom detaljhandeln visar att organisatorisk effektivitet och prestationsuppföljning är beroende av tillgång till information, kunskap, engagemang och ansvarsfördelning. Detta anses vara viktiga kriterier för att mätning av prestation skall kunna göras (Knee et al 1990).

Önskvärda kriterier för uppföljning och mätning är enligt Chakravarthy, att ha en tydlig definition på prestation, att finna en metod som underlättar och preciserar mätningen av resultat, att på ett tillförlitligt sätt kunna förklara skillnaden i prestationsnivåer mellan företag som lyckades och företag som lyckades mindre väl. Genom att studera 14 mätvariabler med koppling till konkurrensstrategi, fann Chakravarthy (1986) att sambandet mellan prestation och val av konkurrensstrategi bäst förklarades genom lönsamhetsmått.

Chakravarthi instämmer således i påståendet att ledarskapet och val av konkurrensstrategi är viktiga för utfallet av en strategisk satsning och den prestationsnivå man vill uppnå. Det råder även här osäkerhet om hurvida det finns en koppling mellan konkurrensstrategi och prestation. Miller et al (1994) pekar i sin studie på ett positivt samband mellan konkurrensstrategi och prestation. Däremot är Mintzberg (1990) och Greenley (1986) något tveksamma till ett sådant samband.

4.4.3 Teoretiska aspekter på sambandet mellan ledarskap och prestation

Att se ledarskapet i ett prestationsperspektiv innebär också att se hur ledarskapets prestationer skall mätas och bedömas, och två utgångspunkter som diskuteras är ansvarsområde och riskfyllda strategier (Salomon 1965). Härvidlag är det av intresse att studera i vilken omfattning varje ansvarsområde har möjlighet att påverka utvecklingskostnaden och resultatet av gjorda insatser. Det är inte ovanligt att beslut om utveckling i ett företag fattas på koncernnivå, och i en decentraliserad organisation kan således svårigheter att mäta enskilda insatser uppstå, eftersom t ex en investering inte alltid kan delas upp på olika organisatoriska nivåer. Det är därför viktigt att varje nivå i organisationen utformar realistiska mål som kan följas upp (Ansoff 1990).

I ett teoretiskt perspektiv kan ledarskapets prestationer baseras på en överensstämmelse mellan en klart utformad strategi, graden av pålitlighet i informationen samt relationen mellan prestation och belöning (Wycherley 1983). Två faktorer som karakteriserade framgångsrika detaljhandelsföretag var räntabilitet och företagskulturens inverkan på valda strategier. Dessa två faktorer blev viktiga styrparametrar för ledningsarbetet där också kontrollsystemen var anpassade till den strategiska planeringen, och ingick som en väsentlig del i själva ledningsprocessen (Wilson 1973).

Aspekter som framträder i ledarskapsteorier är att ledarskap och prestation i första hand kan bero på faktorer som ligger utanför ledarens kontroll som t ex ekonomiska villkor, politiska beslut samt teknologiska förändringar. Vissa forskare (t ex Kock 1965, Katz & Kahn 1978, Porter 1979, Peters et al 1982, Madsen 1983) menar att ledarskapet är avgörande för företagets resultat, medan andra forskare ställer sig tveksamma till ledarskapets betydelse för detta, och anser att ledare inte har någon större substantiell inverkan på företagets resultat (Meindl et al 1985, Pfeffer 1977 b).

En nyanställd företagsledare som kommer in i ett företag som är under tillväxt, ingår i en organisation som redan har sin styrka och sin svaghet, och potentialen för förbättringar ligger i interna politiska begränsningar och okontrollerbara externa villkor, enligt Yukl (1994). Härom råder delade meningar. Viss forskningen visar att företagets resultat är beroende av ledarskapet (Day et al 1988),

medan andra forskningsresultat visar att företagens resultat till 45 % beror på ledarskapet (se t ex Peters et al 1985, Meindl et al 1985).

Forskarna antog att om ledarskapet var viktigt, skulle förändringar i det kunna utläsas i organisationens resultat. Weiners et al (1981) undersökning visade att 44 % av lönsamheten berodde på skicklig företagsledning. Thomas (1988) studerade resultatet i tolv detaljhandelsföretag i England under 20 år och fann att 51 % av lönsamheten berodde på företagens ledarskap. I en annan studie av 167 företag i 13 industrier under en tid av 20 år analyserades förändringar i försäljning, där lönsamheten var kopplad till ledarskapet. Varje år jämfördes de olika företagen med avseende på uppnått resultat. Här fann man bl a att ledarskapet påverkade försäljningen med endast 7 % och lönsamheten med ca 16 % (Liebersson et al 1972). Det framkom också validitetsproblem i dessa mätningar, varför resultatet bör betraktas med en viss skepsis.

Svenska börsnoterade företag var föremål för ledarskapsstudier (Tollgert-Andersson 1989), och här visade det sig också att det fanns ett samband mellan ledarskap och ekonomiskt resultat. Viktiga faktorer för detta var bl a effektivitet och kontroll, kommunikation, entreprenörskap, social anpassning.

Ledarna i de ekonomiskt mest expansiva företagen hade ett starkt prestationsbehov och ett relativt svagt kontaktmotiv (Kock (1965). Däremot hade ledarna av de mindre expansiva eller stagnerande företagen antingen ett starkt kontaktmotiv eller ett starkt maktmotiv, men alltid ett svagt prestationsmotiv. Prestationsinriktade företagsledare visade sig vara mer intresserade av teknologiska innovationer enligt Kock, och värderade offensiva konkurrensmedel högre än företagsledare med lägre prestationsbehov. Undersökningarna ger härigenom indikationer om att det kan finnas ett samband mellan prestationer och konkurrensstrategi men också att det kan finnas ett samband mellan marknadsandelar och lönsamhet.

4.5 Studiens hypoteser

Forskningsproblemet, så som det framstår i kapitel 1, innebär att jag frågar mig vilka faktorer det är som förklarar skillnaden mellan forskningsobjektens divergerande prestationsutveckling. Här menar jag att det kan finnas ett förhållningssätt hos ägarna som påverkar styrning och mobilisering av verksamhetens resurser i syfte att nå uppsatta mål. Hur man ser på den framtida utvecklingen speglas också i det sätt på vilket man agerar, något man inom forskningen anser kan ha med ägarnas personliga attribut och beteende att göra.

Ledarskapets effektivitet kan ses som en kedja av variabler som är kopplade till den kommunikation som finns mellan ledaren och medarbetaren (Mintzberg 1978). En intressant fråga är därför i vilken utsträckning och hur aktörerna i de båda

forskningsobjekten formulerar konkurrensstrategier och hur de mobiliserar för att lyckas med genomförandet.

En av ledarens viktigaste uppgifter anses vara att mobilisera organisationens resurser så att man genom beslut och handling, individuellt och gemensamt, agerar så att organisationens mål uppnås. För att åstadkomma detta, måste ledningen ha en god kunskap om individernas motivation (Herzberg 1959), deras sätt att fungera och ha förståelse för företagskulturens påverkan på beslut och handling. Nämnade forskare menar också att entreprenörens roll är mycket egenskapsorienterad och entreprenören är beroende av relationer i organisationen, eftersom relationer till medarbetare är både avgörande och viktiga för företagets utveckling.

Denna interaktion mellan människor tolkas på olika sätt och påverkar det enskilda företagets egen utvecklingsprocess. Det behövs medarbetare som är villiga att acceptera entreprenörens vilja och arbeta efter de valda strategierna. Ett entreprenöriellt ledarskap (Conger et al 1988, Mintzberg 1973a, 1989), kopplas ofta samman med ett karismatiskt beteende, och många av de stora entreprenörerna som verkade under 1970- och 1980-talen beskrivs som karismatiska ledare med förmågan att skapa visioner och uppnå resultat.

Som tidigare nämnts är karismatiska ledare unika i sin ambition och skicklighet att entusiasmera sina medarbetare och påverka deras motivation. De påminner om politiska ledare som driver kampanjer, där målet är att göra succé och att vinna. Ledarens sätt att utöva makt och dominera, hans förmåga att övertala, hans sätt att visa uppskattning och leda, kan skapa ett stort beroende som dock kan få negativa effekter på medarbetarna (Conger et al 1988, Etzioni 1961, House 1977, 1991), vilket innebär att dessa till viss del blir beroende av sin ledare. Detta kan i sin tur skapa spänningar mellan ledaren och de medarbetare som inte vill låta sig styras.

För att få grepp om företagets händelseutveckling, är det viktigt att se hur de enskilda resurserna utvecklas och samverkar, d v s de mänskliga, teknologiska, finansiella och fysiska resursernas integration med varandra (Normann 1986, Gadde et al 1992). I denna integration är de mänskliga resurserna av stor betydelse, eftersom deras kultur, system och ledning har inverkan på företagets kapacitet. Företagets resurser består av alla av företaget kontrollerade tillgångar, där man, enligt Normann, lyfter fram de kvalitativa resurserna före de kvantitativa, fysiska och monetära, och ser ett nära samband mellan företagets kapacitet och konkurrensfördelar (Normann 1986).

Ansoff (1979) menar att "capability" är kärnan i företagets strategiska ledarskap, och i detta begrepp ser Ansoff tre viktiga resurser: klimat (vilja), kompetens (förmåga) samt kapacitet för att beskriva företagets resurser. Med utgångspunkt från hur individer och grupper fungerar, har det utvecklats ett flertal teorier om ledarens personliga attribut, beteenden och ledarroller (McGregor 1960, Peck et al 1978, Mintzberg 1978, Ansoff 1990, Kevin 1992), och deras betydelse för

organisationers effektivitet. Den undersökningsmodell jag utgår ifrån kan beskrivas i tre hypoteser. Studiens första hypotes lyder:

H1 – skillnaden mellan aktörernas prestationsnivåer förklaras av skillnaden mellan deras personliga attribut och deras beteende i strategiutvecklingsprocessen.

Jag vill påpeka att begreppet ”hypotes” inte skall förstås i sin snäva statistiska mening utan som en sammanvägd bedömning som skall prövas genom en process som involverar både kvantitativ och kvalitativ metod. Bakom denna hypotes ligger tankar om ägarnas personliga attribut och i vilken utsträckning dessa attribut skiljer sig mellan de båda ägarna och om attributen utgör någon drivkraft för att uppnå satta mål eller syften. Frågan är om det finns visioner och målinriktning och vilka de faktorer är som kan ligga bakom själva ambitionen att styra företaget, att organisera och mobilisera organisationens resurser för att nå önskvärd position. Här kan det råda olika uppfattningar om hur företag skall styras och intressant är att studera ledarnas olika attribut och beteenden i strategiska frågor.

Tillgång till resurser beror också till stor del på hur man planerar och mobiliserar, vilket också kan ha sin förklaring i ledarens större eller mindre villighet att ta risker. En tanke är att ägarnas ledningsfilosofier kan vara olika och att de därmed påverkar utvecklingen i olika riktning. Detta kan t ex visa sig i resursgenereringen, där ägarna kan ha investerat i resurser som låg i linje med deras egna mål. Det kan också vara frågan om investering i teknologi och kunskapsutveckling inom olika områden i syfte att uppnå de mål man satt för verksamheten, där t ex följsamheten mellan mål, struktur och strategi varit viktig för t ex etablering på nya marknader.

Studiens andra hypotes lyder:

H2: - det finns ett samband mellan val av konkurrensstrategi och prestation och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.

Här kan det vara frågan om ledarskapsförmåga, hur man drivit genom sin vilja, mobiliserat och motiverat för genomförande av konkurrensstrategier. Konkurrensstrategi kan således bestå av komponenter som kan framträda i detta ledarskap, i en ledningsfilosofi, d v s förmågan att motivera, ta ut färdriktningen, följa upp och gå vidare mot uppsatta mål kan ha varit viktigt och påverkat händelseutvecklingen. Med prestation menar jag den utsträckning i vilken vald konkurrensstrategi har medverkat till ökad tillväxt och ökad marknadsandel.

Studiens tredje hypotes lyder:

H3: - det finns ett samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi, och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.

Bakom denna hypotes ligger spekulationer om att ledarskapet i sig kan vara en konkurrensstrategisk faktor, d v s att de personliga attributen har att göra med vad jag kallar "tävlingsbenägenhet", och detta kan påverka hur man navigerar sig fram till målet med hjälp av de resurser man byggt upp. Här kan det också vara frågan om förmåga att fatta beslut och därmed precisera avsikten med en investering, och på så vis flutta fram företagets position genom val av konkurrensstrategi. Att föra ett "marknadskrig" med inriktning på att vinna, har att göra med ledarens personliga attribut och förmåga och att välja de "vapen" som ger bästa resultatet.

4.6 Sammanfattning

Teorisökningen handlar om att fastställa utgångspunkterna för teorivalet, vilket styrs av forskningsproblemet och studiens syfte. Det är viktigt att de aktuella teoriområdena inte blir för hårt avgränsade till ett visst samhällsvetenskapligt ämne, eftersom forskningsproblemet berör olika områden och därför kräver en viss tvärvetenskaplighet. Olika typer av forskningsproblem har en tendens att spänna över flera kompetensområden, varför ett tvärvetenskapligt betraktelsesätt är viktigt (Lindfors 1993).

Den teoretiska referensramen skall bidra med stöd, förståelse och förklaringar för de empiriska händelser som inträffat. Urvalet av tidigare forskning och undersökningar, vetenskapliga tidskrifter och litteratur har styrts av behovet av att kunna hantera studiens forskningsproblem och uppnå syftet med studien. Härvidlag är det väsentligt att redovisa tidigare relevanta forskningsresultat med inriktning på samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. De mest relevanta teorierna i föreliggande studie är:

- *Ledarskapsteorier och entreprenörskap; Mintzberg (1973a), McClelland (1985, 1961), Ansoff (1965, 1990).*
- *Visioner, strategier och prestation; Mintzbergs (1978) strategiska modeller samt Ansoffs (1965, 1990).*
- *Konkurrensstrategiska teorier; Porters (1985) samt Ansoffs teorier om tillväxt.*
- *Organisationsteori; Miles et al (1978) samt Mintzberg (1973).*
- *Attributionsteorier, Peck et al (1978).*

Mintzbergs teorier ger utrymme för diskussion om uppkomst av strategi samt förekommande variabler som bör uppmärksammas i en strategiutvecklingsprocess och dess koppling till ledarskap och konkurrensstrategiska val.

Porters teorier ger utrymme för generalisering av konkurrensstrategier, typologisering och klassificering av basstrategier, samt stöd för konkurrensstrategiska dimensioner och diskussion om framgångsfaktorer. Porters modell visar sig vara en av de vanligaste vad gäller undersökningar med anknytning till företagets konkur-

rensstrategi. Porters modell ligger närmare min forskningsfråga än andra modeller när det gäller att kunna uppnå en klarhet som förenklar klassificeringsprocessen och jämförelsen mellan företagen med avseende på konkurrensstrategiska dimensioner.

Organisationsteorierna ger utrymme för diskussion om förhållandet mellan ledarskapet och människorna i företaget och den mobilisering som är viktig för genomförandet. Miles och Mintzbergs teori ger utrymme och stöd för sådana diskussioner, där både ledarbeteendet och strategiutvecklingsprocessen med koppling till konkurrensstrategi och prestation kan beaktas.

Ansoffs (1990), Mintzbergs (1973a), Bass (1985) och McClellands (1985,1961) teorier ger stöd för de faktorer som ligger bakom ledarteoretiska perspektiv, entreprenören och hans ledarbeteende och prestationsmotiv samt kriterier för en karismatisk ledarstil.

I förekommande teorier betonas personliga attribut och beteende som både viktiga och betydelsefulla faktorer som inte får förbises i kartläggning av ett ledarskaps utövande. Det är också viktigt att det finns utrymme att diskutera de mänskliga grundläggande värderingarna och personlighetsfaktorerna som anses styra ledarens beteende, eftersom ledarens sätt att formalisera, genomföra och omsätta beslut i handling, kan härledas till ledarens grundvärderingar. Här har stödet i beteendevetenskaplig forskning och personlighetsforskning varit betydelsefullt, varför Peck (1978), Yukl (1992), Manfred (1983).

En grov summering av tidigare forskning som handlar om samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation men också om strategisk utveckling och ledarroller, framgår av tabell 4.5.

Tabell 4.5 Sammanställning av tidigare forskning

Författare	Forskningsområde	Metod
Bengtsson M. 1994	Konkurrens klimat och dynamik En studie av interaktion mellan konkurrenter Kan finnas ett samband mellan geografisk närhet och konkurrensstrategi.	Tre kvalitativa fallstudier
Miller 1994	Sammanställning av 35 tidigare studier om strategi och prestation. Pekar på samband mellan konkurrensstrategi och prestation.	Skrivbordsundersökning
William et al 1994	Samband mellan strategi, beteende och Marknad.	Komparativ studie
O'Farrell et al 1992	Does Strategy Matter? An analysis of generic strategy and performance in business service firms. Studie av 83 företag. Samband mellan konkurrensstrategi och prestation.	Survey

Forts. tabell 4.5

Författare	Forskningsområde	Metod
Powell 1992	Organisationsstruktur som konkurrensfördel Samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi.	Komparativ studie
Jeffrey C. 1991	Objectives, Missions and Performance Measures in Multinationals. Compare fifteen multinationals and how they relate to corporate strategy or mission statements in each case.	Case study including "face-to-face interviews. Compare fifteen multinationals, five German, UK and US
Karlsson A. 1991	Om strategi och legitimitet. En studie av legitimitetsproblematiken i samband med strategisk förändring i organisationen	Tre fallstudier
Fagenson et al 1990	Ledarskap, affärsmiljö och organisationsutveckling under 1980-talet. En studie av 71 företag	Survey
Edström A., Norbäck L.E., Rendahl J.E. 1989	Förnyelsens ledarskap. En studie av SAS utveckling från flygbolag till reseföretag	Fallstudie
Tollgerdt- Andersson 1994	Ett industriföretags omvandling. En studie av Häggglunds förändringsprocess under perioden 1922 till 1981 med tonvikt på företagets produkter, relationer och resurser. Pekar på samband mellan ledarskap och resultat.	Djupgående longitudinell fallstudie av ett enskilt företag, relation empiri/teori
Stymme, B. 1989	Information Technology and Competence Formation in The Swedish Service Sector	Fallstudie av sex detaljhandelsföretag
Thomas 1988	Ledarskap och lönsamhet. En studie av 12 detaljhandelsföretag under 20 år	Fallstudier
Schnaars 1986	Managing imitation strategies	Detailed case histories of 12 product categories
Chakravarthy, B.S. 1986	Measuring Strategic Performance. Pekar på konkurrensstrategi kopplat till ledarskapet.	En studie av 7 företag inom samma bransch
Greenley 1986	Analys av nio tidigare studier om strategi och prestationsvariabler	Skrivbordsundersökning
Normann R. 1986	Skapande företagsledning. En studie om förnyelseprocesser inom företag.	Fallstudier
Urban et al 1986	First mover advantages.	24 frequently purchased consumer products
Häckner, E. 1985	Strategiutveckling i medelstora företag.	Fallstudier
Robinson & Fornell 1985	First mover advantages.	371 mature consumer goods manufacturing businesses in the PIMS database
Gandemo B., Mattson J., Warberg J.E. 1984	Strategi och mönster vid företags internationalisering. Metodutveckling.	Fallstudier av sex företags internationaliseringsförlopp
Larsson Stig 1984	Företagsledaren som politiker. En studie av beslutskrav och handlingsfrihet i företagsledningsarbetet.	Fallstudier och kvalitativa tolkningar
Smith & Miner 1984	Studie av 38 entreprenörer. Test av Mintzbergs tio ledarroller.	Survey

Forts. tabell 4.5

Författare	Forskningsområde	Metod
Wycherly 1983	Studie om prestation och avkastning.	Survey
Kanter 1982	Innovation, ledarskap och resultat.	Survey bland 165 chefer på mellannivå i fem serviceindustrier
Pavett & Lau 1982	Test av Mintzbergs tio ledarroller Studie av 48 chefer.	Survey
Weiner et al 1981	Ledarskap och lönsamhet. En studie av 193 företag under 19 år.	Fallstudier
Kipnis et al 1980	Forskning kring olika metoder att påverka ledarskapet.	Ingen uppgift
Wiedersheim et al 1979	Analys av faktorer som påverkar internationalisering.	Fallstudie omfattande sex företag
Bond & Lean 1977	First mover advantages. Empirical studies that found for pioneering	Deskriptiv. The advantage to firms of being first to offer a new type of drug.
Bass 1975a	Analys av personliga mål i 12 länder	Survey
Buzzell et al 1975	Market Share, a Key to Profitability	PIMS-projekt, survey. PIMS= Profit Impact of Market Strategies
Liebersson et al 1972	Ledarskap och lönsamhet En studie av 167 företag i 13 olika branscher	Fallstudie
Pheysey et al 1970	Studie om organisationsmiljö och innovation. Jämförelse mellan två företag med samma storlek och teknologi	Survey frågeformulär
Kock, E.S 1965	Företagsledning och motivation	Fallstudier inom konfektionsindustrin
Chandler 1962	Studie av strategi och organisationsförändringar i amerikansk industri	Fallstudier av 70 amerikanska företag
French & Raven 1959	Studie av förhållandet mellan makt, påverkan och beteende och ledarskapsförmågan	Deskriptiv

Kapitel 5

Forskningsobjektens empiriska biografi

Föreliggande kapitel omfattar forskningsobjektens empiriska biografier, två fallstudier, först Ellos AB och därefter Josefssons Postorder AB. Den empiriska biografien grundas på internt och externt material samt personliga och postala intervjuer. De biografiska avsnitten avslutas med ett kalendarium över händelseutvecklingen i respektive företag.

5.1 Fallstudie 1, Ellos AB

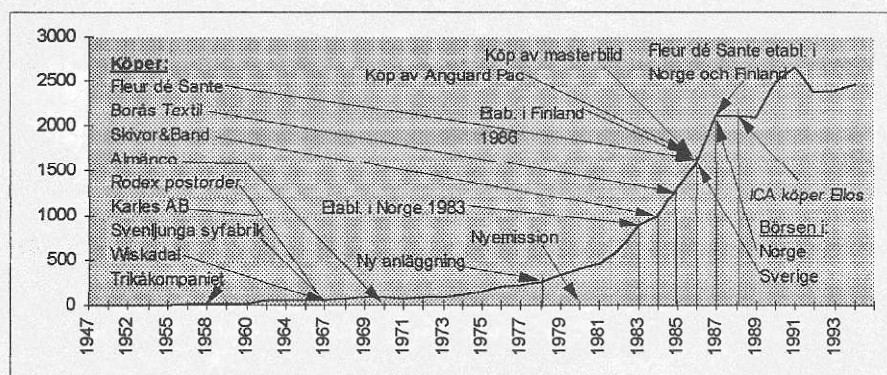
5.1.1 Inledning

Nordens största postorderföretag, Ellos AB, grundades 1947 av familjen Blomqvist. Tillsammans med företagets vVD, Rolf Gustavsson, som anställdes 1957, bildade Olle Blomqvist en "kärngrupp", som lade grunden för företagets färdriktning och utveckling. Ellos AB etablerade sig på den norska och den finska marknaden, och all distribution organiserades från den nya anläggningen i Viared strax utanför Borås. Denna anläggning togs i bruk 1978 och hade en distributionskapacitet på ca 25000 order per dag. Vid denna tidpunkt hade Ellos en omsättning på ca 275 msek och 428 anställda. Investeringar i datateknologiska resurser gjorde informationshanteringen snabb, säker och effektiv. Under hög-

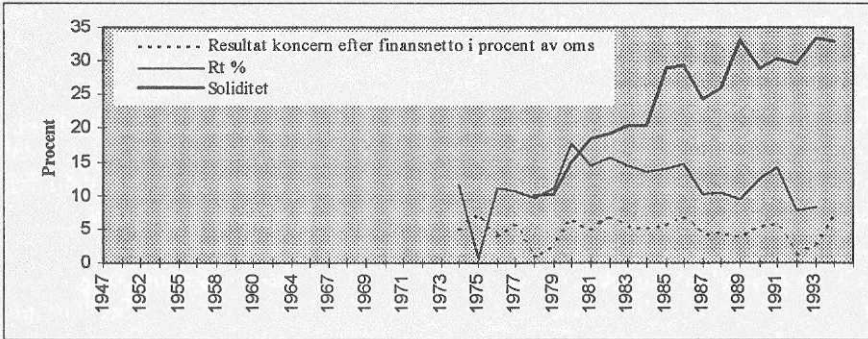
säsong var ca 200 telefonförsäljare i aktion. Investering i ny teknologi var en förutsättning för hantering av större volymer och härigenom skapades förutsättningar för en bättre ekonomi. Ellos varusortiment bestod av ca 14000 produktvarianter. Konfektion svarade för ca 70 % av företagets totala försäljning. Företaget marknadsförde sina produkter genom en huvudkatalog och ett antal specialkataloger. Huvudkatalogen distribuerades till ca tre miljoner hushåll två gånger per år.

För att trygga tillväxten och stärka sin finansiella ställning, genomförde Ellos flera nyemissioner och introducerade bolagets aktier först på Stockholms fondbörs och sedan på Oslo fondbörs, 1986 respektive 1987. Tillgång på kapital gjorde det möjligt att under 1986 och 1987 investera 162 msek i ombyggnad av varuhus, utveckling av nya logistiksystem samt nya anläggningar. I Finland investerades i en ny anläggning för kundservice och retursystem, och den färdiga anläggningen beräknades kosta ca 40 msek. Den stod klar att tas i bruk under 1989. Totalt under 1988 och 1989 investerades ca 236 msek i nyanläggningar avseende kontorsfastighet i Viared för ADB-verksamhet, samt nya datorsystem (mjuk- och hårdvara).

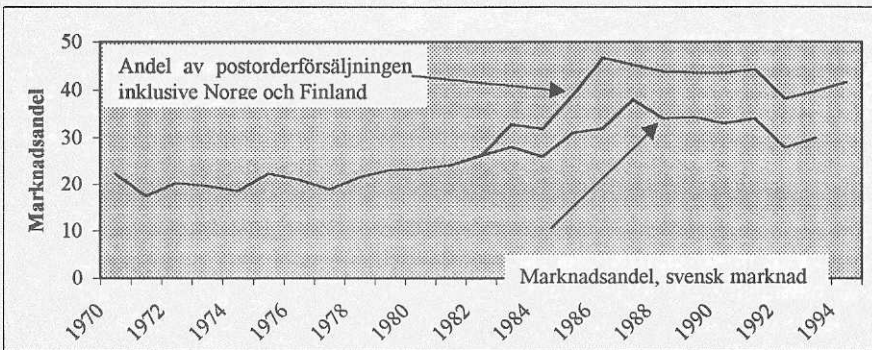
Under 1986 tilldelades Olle Blomqvist tillsammans med 20 andra industrichefer Kungliga Patriotiska Sällskapets särskilda förtjänstmedalj för "gagnerik gärning i svenskt näringsliv". Under samma år tilldelades Ellos AB priset för den mest aktieorienterade årsredovisningen (EK 1986 nr 4), och under hösten 1987 tilldelades Olle Blomqvist ytterligare en utmärkelse som årets företagare i Borås. ICA:s övertagande av Ellos 1988 medförde att företaget lämnade börsen efter en lyckad satsning. Olle Blomqvist stannade kvar som arbetande styrelseordförande efter övertagandet, och den 24 maj 1993 avtackades han efter 46 år på Ellos. Därmed satte han punkt för en epok i näringslivet i Borås och Sjuhäradsbygden. År 1995 sålde ICA 80 % av Ellos till Kapital Invest. Detta år sysselsatte företaget ca 1000 årsarbetare och hade en omsättning på ca 2,5 miljarder.



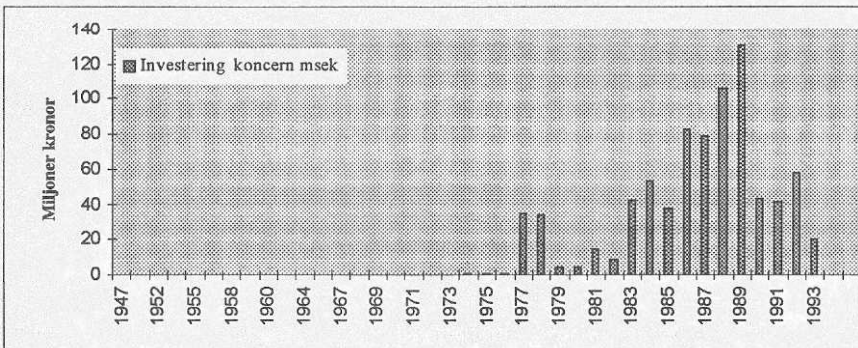
Figur 5.1 En bild av Ellos engagemang och händelseutveckling



Figur 5.2 Resultatutveckling



Figur 5.3 Marknadsandel svensk marknad samt Ellos andel av den totala postorderförsäljningen



Figur 5.4 Investeringar i ökad kapacitet och tillväxt

Av figur 5.1 framgår de viktigaste större händelserna i företagens utveckling, och figurerna 5.2 och 5.3 visar företagens utveckling med avseende på räntabilitet och marknadsandel. Figur 5.4 visar företagens investeringar, vilka var som störst under 1980-talet.

5.1.2 Från starten 1947 till 1959

Företagets första år präglades av hårt arbete, risktagande, brist på kapital och varor samt ständiga lokalbyten. I en intervju med Olle Blomqvist (OB), gjord av redaktören för Ellos Knallehanda (internt material), framgår hur OB startade sin verksamhet och hur han ser på företagets utveckling under de första åren.

"Det började med att jag som 18-åring ville ha något extraknäck i stället för att köra ut mjölk och bära tidningar. Eftersom det var under efterkrigstiden var det ont om varor och det var många företag i Borås som under denna tid sålde per annons. Detta tyckte jag kunde vara något för mig också att försöka sig på. År 1947 i maj startades Fabriks- och handelsfirman Ellos. Då krävdes det överförmyndares tillstånd, eftersom jag inte var myndig. Till att börja med såldes industrihanddukar och mattor men efter hand ökades sortimentet ut med lakan, örngott, mattor, förkläden etc" (EK-1977).

"Fram till 1953 var jag praktiskt taget ensam men senare anställdes personal undan för undan. Varor som såldes tillverkades oftast som hemarbete runt om i bygden, och texter till annonser och layout gjorde jag själv. Redan från början skickade jag ut trycksaker i paketen. År 1953 hade min fru Rosa fått ihop ett kundregister och vi kunde skicka ut 22000 kataloger. Familjen och ibland bekanta fick fungera som mannekänger. År 1968, då jag köpte Wiskadals Fabrik, upplevde jag företaget som stort för första gången. Åran för företagets utveckling står jag själv för fram till 1955, men därefter hade jag turen att hitta duktiga medarbetare. Vi var övertygade om att rörelsen hade framtiden för sig. En positiv anda och lojalitet är viktiga faktorer för företagets framgång. Stora händelser som betytt mycket för utvecklingen var köpet av postorderföretag, och det mest negativa var när ett lager för 50.000 hade utannonserats för försäljning, och när vi kom till jobbet var hela lagret stulet." På frågan om det finns någon som kan postorder bättre än OB, blir svaret "Nej, men kanske lika bra" (EK-1977).

Avskaffandet av bruttoprissystemet 1954 gav branschen och företaget ny fart. Nu fick man möjligheten att själv bestämma och påverka prissättningen, och det blev nödvändigt att rekrytera personer som var intresserade av att medverka i ett uppbyggnadsarbete. Ellos anställde sin första medarbetare 1954, Ingemar Lund (IL), och så här berättar IL hur det gick till:

"Sammanträffandet mellan Olle och mig kan sägas vara av slumpartad karaktär. Vid ett tillfälle då Olle Blomqvist (OB) skulle lämna paket till Posten fick han syn på en snygg trälåda som skulle fungera utmärkt att transportera postorderpaket i. Ågaren till denna låda var jag. Olle var i behov av medarbetare och efter en dialog oss emellan kom jag att acceptera en anställning hos Olle, trots vissa osäkerheter om arbetstid och företagets framtid. Man fick ta chansen och jag tog jobbet som en utmaning."

IL:s goda snickarkunskaper kom väl till pass under de första verksamhetsåren vid renoveringar och ombyggnader. IL utvecklade sedan sina kunskaper inom inköp, där han verkade fram till pensioneringen på 1980-talet. Tillväxten var snabb. Detta ledde till att man i flera omgångar fick flytta verksamheten till större

lokaler. Mellan år 1957 och 1958 hade man fem olika adresser och lokalytan ökade från 30 kvm till ca 600 kvm. Av internt material framgår att omsättningen uppgick till ca 10 msek 1958. Antalet anställda var då ca 40 personer. Ellos koncentrerade sig på att bygga upp en omfattande kunddatabas. Genom förvärv av postorderföretaget Trikåkompaniet AB år 1958, tillfördes ytterligare nya kunder och mera varor. Genom att snabbt realisera detta nytillskott av varor, genererades likvida medel, och de viktigaste leverantörsfakturorna kunde betalas. Av intervjuerna framgår också förekom krisperioder krisperioder, d v s i brist på varor och kapital sorterade man leverantörsfakturorna i prioritetsordning. Så snart man fick betalt av kunderna, betalades leverantörerna i viss turordning.

Efter förvärvet av Trikåkompaniet AB, kunde man köpa varor från bl a Eiser AB. Detta hade stor betydelse, då det var många leverantörer som inte ville sälja till postorderföretag. Det ansågs föreligga risk för att fackhandeln skulle komma i kläm och dessutom var det inte "fint" att sälja till postorderhandeln. Det kan noteras att man under denna tidsperiod köpte sina varor till största delen från svenska leverantörer. Närbkontakten var viktig. Leverantörerna fanns framförallt i gällstadstrakten och produkterna var i första hand textil- och trikåvaror. Förtroende och gott samarbete mellan företaget och leverantörerna var en viktig förutsättning för att kommersialiseringen skulle fungera.

Företagets kärngrupp bestod av VD (ägaren) och vVD Rolf Gustavsson (RG). Kärngruppen utarbetade planer för framtiden och man utvecklade idéer om t ex företagsförvärv, sortimentutveckling, resursutveckling. Detta fick stor betydelse för företagets fortsatta utveckling. OB engagerade sig i inköp och katalogutveckling medan vVD svarade för administration och ekonomi. Försäljningen skedde i början av denna tidsperiod genom annonser i dagspressen samt att man i paketen skickade med nya erbjudanden till sina kunder. Företaget växte, och det blev nödvändigt att utveckla och katalogisera varusortimentet. För detta inrättade Ellos en tjänst, där Åke Carlstein (ÅC) startade som frilans 1954 och anställdes sedan som reklamchef 1956.

"År 1954 när jag började på Ellos tryckte vi en 16-sidig katalog två gånger om året och två slumplistor. Till att börja med trycktes katalogerna helt i svartvit. Varorna tecknades av Arvid Andersson och jag skrev texterna. Så småningom började vi fotografera och färglade bilderna i efterhand. När fotografierna sedan blev i färg tyckte vi att vi var banbrytande på området. Jobbet hade hittills gjorts uteslutande i ateljéer, men nu var det dags att arbeta utanför ateljén" (EK 1980 nr 1).

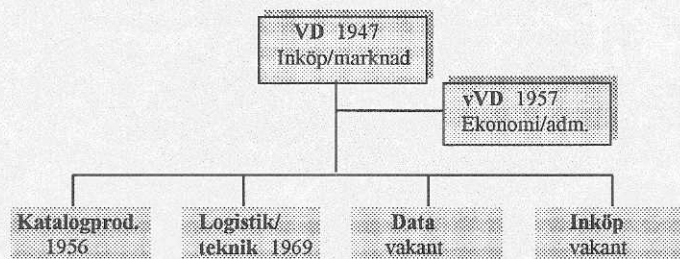
5.1.3 Perioden 1960-1969

Perioden präglades av företagsförvärv, kapacitetsutbyggnad och kompetensutveckling. En grundfilosofi som utvecklades var att företagets utveckling skulle bygga på kompetens. En organisationsstruktur tog form. Personal som anställdes skulle nu tas från annat håll än från företaget, om detta var möjligt.

5.1.3.1 Organisation

Katalogproduktion, datalogi och logistik var områden som krävde specialkompetens. Det var därför viktigt att definiera dessa områden och bygga upp en organisationsstruktur som främjade denna utveckling. Företagets kärngrupp föreslog därför en organisationsstruktur där varje sektion skulle tilldelas ett eget ansvarsområde och därmed självständigt kunna utvecklas mot de uppsatta målen, se figur 5.5. År 1956 anställdes, som nämnts, ÅC med specialkompetens inom katalogproduktion. OB fortsatte att arbeta med inköp, kataloger och försäljning, medan vVD svarade för, som tidigare nämnts, ekonomi- och personalfunktionen samt administration.

Under år 1969 fattade man nya beslut om organisation med bl a specialkunskap inom datalogi och logistik för att härigenom effektivisera de organisatoriska resurserna genom ökad kunskap och bättre koordinering. År 1969 anställdes Lars Hall (LH), med kompetens inom distribution och logistik. LH kom från textil- och konfektionsindustrin, och var den förste av ett antal funktionschefer som skulle komma att bidra till Ellos utveckling. Nu kunde nya logistiska koordinationssystem börja konstrueras för att styra och utveckla kedjan från inköp – leverantör till konsument (intervju 95). Detta sades vara en viktig förutsättning för en effektiv marknadsföring och ökat kundförtroende.



Figur 5.5 Organisation i sin linda 1969 (I boxarna anges årtal för tillsättande av respektive tjänst)

5.1.3.2 Ökad direktimport

Av internt material framgår att OB:s inköpsstrategi under 1960-talet gick ut på att öka direktimporten och härigenom utveckla sortimentet både på djupet och på bredden. Tidigare import hade till stora delar gått genom agenter och man menade att det var bättre att organisera en direktimport och eliminera mellanhänderna. På sikt innebar detta att antalet agenter kunde reduceras kraftigt. OB byggde därför upp ett leverantörsnät i bl a Korea och Hongkong, vilket ledde till dels billigare varor, dels ett kraftigt utökat sortiment. Omsättningen ökade till ca 40 msek 1963, och antalet anställda var vid denna tidpunkt ca 163 personer (internt material).

5.1.3.3 Företagsförvärv och tillväxt

Företagsförvärv var en strategi för att växa (internt material) på den framtida marknaden och härigenom vinna konkurrensfördelar. Det låg en risk i att köpa företag, men risken att inte köpa bedömdes som större, eftersom det gällde att komma före konkurrenterna (intervju 1996). Företag som förvärvades var bl a Triåk kompaniet AB, Rodex AB, AB Wiskadals Fabriker och Fabriks och Handels AB Karles postorderföretag, Svenljunga syfabrik, samt Allmänco AB, som var det ledande postorderföretaget med ett tiotal egna fabriker i Sjuhäradsbygden (Ellos VF 1967, 1968). Förvärvande av företag innebar också att kunddatabasen växte och dessutom växte varuvolymen. I Ellos kataloger framgick också de förvärvade företagens namn, vilka troligtvis ökade förtroendet för Ellos, eftersom de förvärvade postorderföretagen hade gott rykte på marknaden. Förvärven ledde också till att Ellos tillväxt ökade med cirka 30 procent.

5.1.3.4 Knalleland och utveckling av sortiment och expovaruhus

En milstolpe under denna period var flyttningen av postorderverksamheten till Knalleland¹⁵ 1960. Efter tillbyggnader 1963 och 1965 disponerades man här 20000 kvm i lager och kontorsytor. Den fysiska kapaciteten ansågs vara viktig, eftersom det rörde sig om hantering av stora varuflöden något som ställde krav på effektivitet. År 1965 öppnade Ellos sitt första expovaruhus i Knalleland. I expovaruhuset kunde man sälja överskott samt exponera kommande sortiment. Succén blev stor och butiksytan på 900 kvm räckte inte till.

Man växte i olika etapper fram till 1978, då man disponerade 3000 kvm. Under 1968 öppnades ytterligare ett expovaruhus, närmare bestämt i Billinge Center i Skövde med en yta på ca 3000 kvm och ca 10000 artiklar i sortimentet. Här utvecklades även en specialavdelning för "hemexpo", där man exponerade ett sortiment bestående av hemtextil, kortvaror, glas, porslin, presentartiklar, husgeråd etc. Ytterligare produktområden som växte var radio, TV, foto, sport och fritid.

¹⁵Knalleland är en samarbetsgrupp av affärer och fritidsanläggningar i norra Borås. Gruppen har ofta återkommande stormöten och en ordförande väljs för att arbetsgruppen skall ha en enad front utåt. Området är unikt i sitt slag. Möjligheterna till inköp, nöjen, rekreation och idrott gör att Knalleland har blivit ett intressant turistmål som attraherar kunder från hela Västsverige.

5.1.4 Perioden 1970 – 1979

Perioden karakteriserades av resursexpansion. Olika nivåer i organisationen tilldelades ansvar. Organisations- och systemutvecklingen fortsatte och man lade grunden för utveckling av ny postorderteknik.

5.1.4.1 Organisation

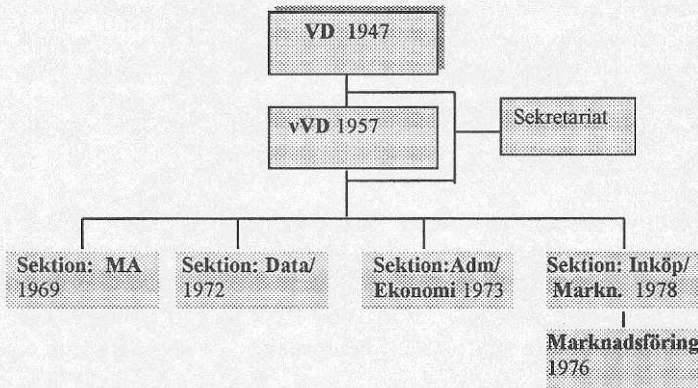
Organisationsstrukturen fortsatte att utvecklas i början av 1970, se figur 5.6, och nu organiserades inköp i tre olika grupper, d v s *inköp*, *datarapportering* samt *orderändring*. Syftet var att decentralisera och härigenom effektivisera inköpsrutinerna och på så vis förstärka de organisatoriska resurserna. Bo Lennart (BL), som var chef för inköpsverksamheten, hade vid denna tid sju inköpare och tio kontorister till sin hjälp.

Gruppen *inköp* svarade för prognostisering och bedömning av orderstorlek och lade order hos leverantörerna. *Datarapporteringsgruppen* svarade för kompletteringsinköp, vilket innebar att även hålla reda på inköpsrapportering, orderbekräftelser och inleveranser. Gruppen *orderändring* hade bl a att bevaka restorder och att eventuellt ändra de restnoterade varorna till andra produkter beroende på vad som hade blivit fel. Samtliga grupper var således starkt integrerade med syftet att uppnå högsta möjliga servicenivå, d v s att kunna leverera alla de varor kunden beställde.

Varje produktavdelning svarade för sina varugrupper försäljning och lönsamhet och beslutade om vilka produkter som skulle få plats i ett försäljningsprogram. Detta innebar en ökad decentralisering och ett större ansvarstagande för de olika sektionerna. Nu utökade man organisationen till att omfatta tjänster som datachef och ekonomichef, vilka tillsattes 1972 respektive 1973.

De organisatoriska resurserna skulle växa och effektiviseras genom bättre samordning och koordination mellan de olika sektionerna. Detta var viktigt, eftersom en ökad smidighet, korta och effektiva handläggningstider skulle medföra en effektiv kundhantering. Resultatet av detta innebar att OB och RG kunde ägna sig mer åt verksamhetens konkurrensstrategiska inriktning och att bygga vidare på organisationen.

Nu infördes också ett stramare och mer kontrollerbart ekonomistyrningssystem. Detta medförde en effektivare uppföljning av funktionernas ekonomi med inriktning på nyckelområden. Organisation och breddning av ledningsgruppen genomfördes och systemutvecklingen tog ny fart. Nu planerades och utvecklades kompetens inom datateknologi och logistikkoordination, vilka skulle lägga en solid grund för företagets utveckling. Kunden skulle stå i centrum, varför man investerade i informationsteknologi, social innovation och ett avancerat telefonordersystem. Telefonorder, konto och kundtjänst integrerades under 1975 och sortimentet förstärktes inom heminrednings- och fritidsektorn. Vid denna tidpunkt var katalogupplagan ca en miljon exemplar.



Figur 5.6 Organisation 1979 (I boxarna anges årtal för tillsättande av respektive tjänst)

Tillsättandet av marknadsförare 1976 visade sig vara mycket betydelsefullt för företagets tillväxt, eftersom nya idéer med DM utvecklades och användes i en allt större omfattning och man kunde nu arbeta mer professionellt mot marknaden. Tillväxten blev allt starkare. Inköpschef tillsattes 1978, vilket innebar att OB fick lämna över sitt inköpsansvar. Marknadsföringen organiserades under sektionen för marknad/inköp, vilket också visar hur integrerade dessa två funktioner var.

Ellos hade nu en organisation där varje avdelning, d v s logistik/distribution, inköp/marknadsföring, ekonomi och administration samt data, kunde fortsätta utvecklingen av teknologi och informationssystem. Företaget skulle bygga på kompetens för att uppnå målen och man skulle ha den "bästa chefen" i branschen. Ett övergripande mål var att bli överlägsen konkurrenterna i branschen på alla områden. Ett medel att uppnå detta var kompetensutveckling och under hösten 1975 och våren 1976 investerades i utbildning i företagsekonomi, där även företags ledning medverkade.

5.1.4.2 Nytt distributionscentrum

En ny distributionsanläggning skulle bidra till att förverkliga visionerna och de strategiska planerna för kommande marknadsexpansion, och 1978 flyttade man in i den nya distributionsanläggningen i Viared. I anslutning till denna anläggning fortsatte man att bygga upp en organisationsstruktur som med ett decentraliserat ansvar fick utveckla företagets organisatoriska, teknologiska och mänskliga resurser. Om detta gav ägaren följande information:

"Var gränsen går för en förnuftig expansion vill jag inte försöka gissa. Jag tror att vi hittills har utvecklats och expanderat utan att det har gått ut över trivseln i företaget, och det är min strävan att försöka fortsätta på samma sätt. Även om vårt nya distributionscentrum i Viared är en imponerande anläggning i fråga om storlek och teknik, så skulle jag önska att det inte främst är de imponerande siffrorna som upp-

märksammas utan snarare de möjligheter anläggningen ger att skapa en behaglig arbetsmiljö och ännu effektivare hantering av våra kunders önskemål. Anläggningens format är bara intressant i det perspektivet. Kan vi bevisa att Viaredsanläggningen hjälper Ellos att bli ännu bättre i sortiment, service och snabbhet, så är jag säker på att vi går in i en ny expansionsperiod. Vi skall göra vårt bästa för att bevisa det" (internt material aug. 1978).

Ellos AB investerade i en höggradig datorisering, vilket innebar att man länkade samman olika kommunikationssystem mellan kunden och leverantören och härigenom erhöles snabb och säker information som var i överensstämmelse med företagets marknadsföring och vad katalogen erbjöd. Katalogen, "hemmavaruhuset", grundades på noggranna studier av vad kunderna behövde och efterfrågade och dessa varor måste finnas på plats just när de efterfrågas. Detta ställde krav på snabba och säkra informationssystem och tiden från kundorder till färdigt paket skulle kunna mätas i minuter (internt material och intervju 1996).

5.1.4.3 Service och förtroende

Införande av servicetjänster som "Ellosgaranti" (Ellos VB 1980), och "kontoförsäljning" 1972 bidrog till ökad omsättning. Andelen kontoköp uppgick 1975 till ca 40% av den totala försäljningen, (Ellos VB 1975) och 1977 hade den ökat till ca 44 % (VB-1976/77). Att köpa via konto upplevdes av konsumenterna som mycket positivt och bekvämt (se Skaug 1994) och Ellos menade också att kreditgivning hörde intimt samman med postorderförsäljning. Att sätta kunden i centrum innebar att man skulle verka för ett ökat förtroende genom att öka köptryggheten och öppna fler informationskanaler och tillgodose kundens intressen. Den teknologiska kapacitetsexpansionen innebar ytterligare utveckling av terminalsystem, effektivare koordination mellan olika avdelningar som inköp, ordermottagning, lagerinformation, varuhantering och distribution, och medförde en säkrare och snabbare information till kunden.

5.1.4.4 Finansiering och investering

Ellos verkade för att man i största möjliga mån skulle vara självfinansierad. Tillväxten i kontoförsäljningen ställde också stora krav på finansiering, och viaredsprojektet tillsammans med kontofordringarnas fortsatta ökning gjorde att företagets kapitalbehov blev mycket stort under de följande åren. Till viss del täcktes detta behov av en höjning av belåningsgraden på kontoreskontran. Ökningen av kontoförsäljningen 1976 och 1977 gjorde det svårt att självfinansiera i samma utsträckning som tidigare. Detta berodde på en relativt kraftig varulagerökning, och ett viktigt mål blev således att åstadkomma bättre balans och samstämmighet mellan inköp och försäljning (Ellos VB 1976). Under 1978 investerades 34,1 msek i viaredsanläggningen¹⁶. Under 1979 investerades 4,4 msek, vilket avsåg resterande byggnadsarbeten på Skaraborgsvägen. Den snabba

¹⁶ Se även BT 29/8 1978 och 9/7 1978

tillväxten band allt mer kapital i kundfordringar och varulager, och av finansieringsanalysen framgår att Ellos med egna medel kunde finansiera 25 % av de 45 miljoner som kundfordringarna och varulagret ökade med under 1979 (Ellos VB 1979). Nya lån på 41 miljoner lyftes under året. Av dessa var 11 miljoner avsedda för viaredsanläggningen och resterande 30 miljoner avsåg ett sk korglån. Eftersom upplåningsbehovet totalt sett minskade under året, kunde de nya lånen användas till omstrukturering i den långsiktiga finansieringen, vilket resulterade i en gynnsammare räntenivå (internt material).

5.1.4.5 Försäljningsutvecklingen

Efter en tillfällig stagnation i början av 1970-talet ökade efterfrågan, vilket OB kommenterade som följer:

"År 1973 har varit ett förväntningarnas år. Alla har sett fram emot en väntad högkonjunktur. Förväntningarna har inte infriats utom när det gäller exportindustrin. Nu står vi inför ett nytt år med delvis nya förutsättningar. Förutom den svaga konjunkturen med tillhörande fortsatt arbetslöshet har det tillkommit en energikris. Dessutom kommer prishöjningarna på övriga råvaror att slå genom i handeln. Vi har avtalsförhandlingarna som startade i slutet av förra månaden. En positiv sak är att vi nu kommer med en ny vår- och sommarkatalog, som enligt min mening kommer att tillfredsställa högt ställda krav på aktualitet, kvantitet och pris" (EK 1973).

Under 1974 blev tillväxten något bättre, vilket OB kommenterade som följer:

"1974 blev ett år som handeln i stort måste beteckna som mycket tillfredsställande. Resultatet av hela vår verksamhet under det gångna året har varit gott, och tillåter en ytterligare konsolidering av företaget. Vad skall vi tro om 1975? Jag är optimist och det kommer en vår och med den en Elloskatalog, som jag menar kommer att bli någonting alldeles extra. Jag tror att du kommer att ge mig rätt" (EK 1974).

Under år 1975 ökade försäljningen med 35 procent (Ellos VB 1975). De tre faktorer som man menade låg bakom denna ökning var bl a ett exklusivare sortiment, kvalitetssatsning samt den ökade kontoförsäljningen. Tillväxten fortsatte även 1976, men däremot kunde servicegraden, som under 1975 låg på en 90 %-ig nivå, inte hållas. Detta innebar stor risk för varubrist, med missnöjda kunder som följd. Ellos fortsatte att öka sin försäljning, men nådde inte budgeterad nivå. En momshöjning infördes den 1 juni, men Ellos valde att inte höja priserna.

I början av 1978 tappade Ellos en del av försäljningen och fick en svag säsong, och under sommarhalvåret blev det nödvändigt med en omfattande realisation, där målet var att minska överskottet av varor och minimera lagerhållningen före inflyttningen till den nya postorderanläggningen i Viared. Flyttningen skulle därigenom bli effektivare och postorderverksamheten skulle hållas i gång med så få störningar som möjligt. Trots stora insatser med reaförsäljning och en ökad

omsättning, minskade bruttovinsten. Statsmakternas åtgärder att dämpa konsumtionsökningen samt kraven på lördagsledighet var oroande och skapade en krissituation som påverkade tillväxten negativt.

Under 1979 ökade årsmedeltalet anställda med 5 %, vilket måste ses mot en tillväxt på ca 24 %. Denna utveckling var troligen, enligt företagets ledning, att hänföra till investeringar i modern postorderteknik i anläggningen i Viared, som togs i bruk 1978. Trots att nya internationella handelsavtal komplicerade inköpen och i viss utsträckning tvingade företaget att söka nya inköpsmarknader, lyckades man möta den ökade efterfrågan.

5.1.4.6 Varuhusutveckling

Under 1970-talet gjordes ytterligare investeringar i expovaruhus, i Knalleland i Borås (1965), i Helsingborg (1973, 1975) samt i Skövde (1976), vilka expanderade mycket kraftigt. Den 5 april 1973 öppnade Ellos en provisorisk fyndmarknad i Helsingborg. Efter en lyckad satsning öppnades 1975 ett nytt expovaruhus i Helsingborg som omfattade 1100 kvm, där hela Ellos sortiment kunde exponeras. Målet med denna investering var att bli störst, bäst och effektivast (EK 1981 nr.4). På frågan om utbyggnad av varuhus, svarade Olle Blomqvist följande:

"Utvecklingen går framåt och för ett modernt varuhus gäller det att alltid följa med i tidens anda. Vår strävan har nu varit att utnyttja de erfarenheter vi vunnit under dessa år för att skapa ett så trivsamt och "lätthandlat" Expo som möjligt" (EK 1976 nr 3).

Facket kommenterade utbyggnaden som följer:

"Från personalens sida är vi mycket positiva till den ombyggnad som gjorts. Redan i planeringsstadiet bildades projektgrupper innehållande representanter för personal, varuhusledning, inköpschefer, inredningskonsulter, och vi har i bästa företagsdemokratiska anda arbetat fram lösningar som vi tror mycket på".

En av företagets sektionschefer lämnade följande kommentar:

"De synpunkter och idéer vi under projektarbetets gång fått fram från inte minst säljpersonalens sida är vi mycket nöjda med, och vi är övertygade om att den ombyggnad som nu gjorts kommer att underlätta för både kunder och personal" (EK 1976 nr 3).

Under våren 1976 utökade Ellos expovaruhuset i Billinge Center i Skövde och den 26 augusti samma år öppnades ett helt varuhus i fyra våningar, omfattande 3000 kvm. Här ingick hela Ellos varusortiment, ca 10000 artiklar, inom alla varugrupper. Tjugo personer anställdes i anslutning till denna utbyggnad. Den 23 februari 1978 var det dags att inviga ytterligare en utbyggnad av expovaruhuset i Helsingborg. Försäljningsytan omfattade nu 3000 kvm och var fördelad på tre

våningsplan. Företagets varuhushandel hade en gynnsam utveckling och varuhuset förlades till platser där de ansågs ligga konkurrensstrategiskt väl till med ett brett sortiment och låga priser. Man hade samma pris i varuhuset som i postorderkatalogerna. Inköpen för postorderörelsen integrerades med varuhusens inköp och skulle ge större möjligheter till breddning och komplettering av sortimentet utan några större kostnadsökningar.

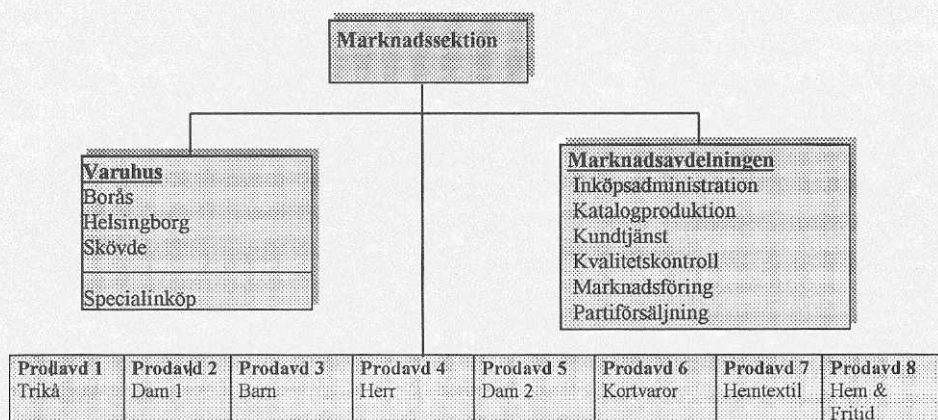
Expovaruhuset i Skövde tredubblade sin disponibla försäljningsyta, vilket förklarade fördubblingen av omsättningen. Butikernas försäljningsvolymerna fortsatte att stiga även under 1978, och i löpande priser steg omsättningen med 19 % (Ellos VB 1978). Under 1979 ökade man försäljningsytan i expovaruhuset i Knalleland i Borås med ytterligare 2000 kvm. I syfte att popularisera expovaruhuset arrangerades modevisningar och diverse ”jippon”, där också kända artister deltog, vilket resulterade i stora folksamlingar och nyfikna besökare från när och fjärran. På Ellos var man optimistisk beträffande varuhuset i Knalleland och stora fysiska och teknologiska investeringar i ombyggnation gjordes 1979, 1986 och 1987. Utvecklingen bedömdes som mycket lovande och Knalleland med Ellos i spetsen hade successivt blivit allt mer etablerat och accepterat som bl a ett av Sveriges stora turistmål (internt material).

5.1.5 Perioden 1980-1989

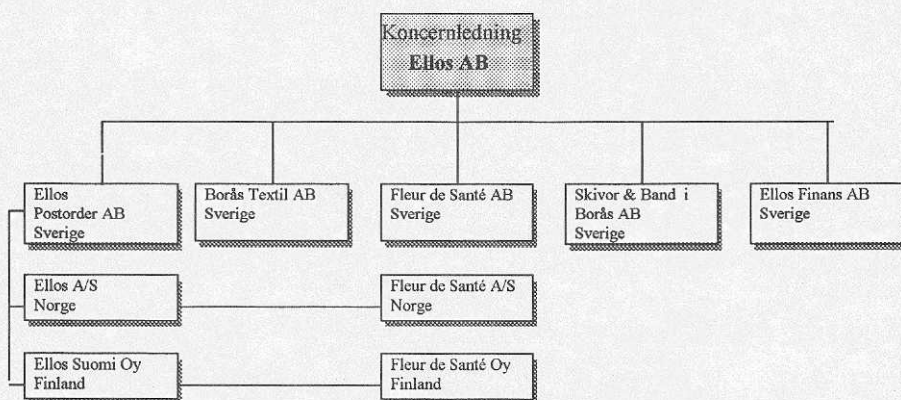
Perioden präglades av stark tillväxt, investering i teknologisk utveckling och kompetens. Tre viktiga satsningar som gjordes under denna period var introduktion på börserna i Sverige och i Norge, internationalisering samt satsningar på specialföretag. Företagsledningen planerade för en succession. Expansion på utlandsmarknader ansågs vara nödvändig för företagets fortsatta tillväxt och utveckling.

5.1.5.1 Mobilisering av organisatoriska resurser

Den sociala innovationen fortsatte med bl a utbildning inom databehandling, arbetsrätt, affärsjuridik samt ledarskapsutveckling (Ellos VB 1983, 1984) och under 1985 genomfördes ett utvecklings- och utbildningsprogram för samtliga telefonförsäljare. Vidare startades kvalitetscirklar samt kurser i språk och textilkunskap. Under året satsade man även på det sociotekniska området. Detta för att effektivisera företagets ledarskap och ytterligare förbättra arbetsmiljön (internt material). Inköp organiserades nu under marknadssektionen, se figur 5.7. Produktavdelningarna svarade för inköp, försäljning och produktens bidrag. Inköpsadministrationen, som bestod av icke produktanknutna inköpare och inköpskontorister, arbetade med övergripande uppföljning, samordning och utveckling av rutiner inom olika produktavdelningar och gav råd och anvisningar i inköpsfrågor. Genom decentralisering fick ansvariga för de olika produktavdelningarna inom marknadssektionen också ökade möjligheter att direkt styra resultatpåverkande faktorer i anslutning till inköp och försäljning.



Figur 5.7 Organisation, marknad 1980



Figur 5.8 Moderbolaget den 1 januari 1988

Moderbolaget Ellos AB överförde den 1 januari 1988 all verksamhet som var knuten till Ellosdivisionernas svenska rörelse till det nybildade moderbolaget i ellosdivisionen, Ellos Postorder AB. Koncerngemensamma funktioner var koncernledning, koncernstab, utveckling, Ellos data, Finans/Internbank. Det operativa ansvaret skulle framgå på ett tydligare sätt och koncernledningen kunde frigöra resurser i syfte att inrikta sig på strategiska frågor och större kontroll över verksamheten (VB-1987).

5.1.5.2 Försäljningsutvecklingen

Postorderförsäljningen låg över branschgenomsnittet, men en rad olika faktorer som t ex arbetsmarknadskonflikten, höjningen av mervärdesskatten samt konto-

restriktioner ledde till att försäljningen blev sämre än budgeterad nivå och något sämre än 1980 års resultat. Dollarns uppgång reducerade vinsten inom vissa varugrupper. Vidare fick man en förskjutning av försäljningen mot artiklar i lägre prisklasser, vilket medförde att man tvingades binda upp mer resurser i personal och anläggningar per försåld krona än vad som var planerat. Man satsade på en breddning av sortimentet, vilket fick till följd att huvudkatalogerna utökades med ca 10 %. I brist på fysiska resurser fick man tillgripa en extra realisation, vilken inte gav de marginaler man från början hade räknat med. Summan av dessa faktorer bidrog till en sämre vinstutveckling än vad man hade förväntat sig.

Man intensifierade direktmarknadsföringen mot hushållen och den stora försäljningsökningen som följde under 1982 och 1983 medgav ett högt resursutnyttjande men uppbyggnaden av varulagret innebar att kostnaderna för inkurans ökade. Under 1984 fortsatte tillväxten. Trots stora insatser på den svenska marknaden såg man stora svårigheter när det gällde att öka tillväxten. Att satsa på ökad tillväxt innebar att man i stället skulle satsa mer på nya marknader och för detta ställdes krav på mer kapital. Expansionen skulle således fortsätta och man planerade för inträde på börsen. Orderingsgången fortsatte att stiga, vilket OB kommenterade enligt följande:

"Höstens orderingsgång har börjat bra och ligger på budgeterad nivå. Delar av vårt modesortiment har mottagits mycket väl och efterfrågan där pekar på att vi kommer att sälja mer än vad vi väntade oss både i Sverige och Norge. Det är naturligtvis positivt, men det medför också att lagerbristen i vårt modesortiment blir större än normalt och vår kundservicepersonal får ofta besvärligt att förklara för kunderna varför leveranstiderna blir så långa. Borås textil började hösten svagare än väntat, men det är för tidigt att spekulera i var omsättningen kommer att hamna" (EK 1985, nr. 3).

Efter sammanställningen av 1985 års resultat lämnade OB följande kommentarer:

"1985 har varit ett händelserikt år. Många viktiga projekt har påbörjats och många har avslutats. Det nya systemet i Viared har fungerat bra och studerats av många intressentgrupper. Datorkapaciteten har kraftigt förstärkts och övergången till vårt nya driftsystem har påbörjats. I Norge fortsätter försäljningen att öka och vi har hyrt till ytterligare utrymmen. Tyvärr får vi skjuta upp ytterligare ett år på det planerade bygget i Norge, eftersom Televerkets nya telefonstation inte blir klar i tid. I stort sett kan man säga att det har varit ett tufft och arbetsamt år, och det är en härlig känsla när man ser hur hela personalen ställer upp när det behövs. Det är en otrolig styrka för vårt företag" (EK 1985, nr 4).

Den årliga tillväxten under 1980-talet var mycket varierande och i slutet av 1980-talet mattades marknaden, vilket OB kommenterade som följer:

"1987 blev ett intensivt år. Mest tänker jag på Ellos etablering i Finland som krävde stora resurser men som ju blev en riktig succé. Även Ellos svenska verksamhet utvecklades väl. I Norge däremot fick vi för första gången sedan starten notera en

nedgång, men vi klarade denna nedgång relativt bra. Resultatmässigt för koncernen nådde vi inte vårt mål, utan kunde konstatera en försämring från 1986 med 15 % till drygt 90 msek. Dessutom har vi startat en kampanj för att öka kostnadsmedvetandet i hela koncernen” (EK 1988, nr 1).

Försäljningen började avta något och det blev allt svårare att värva nya kunder. Elloskoncernens försäljning under 1989 låg under 1988 års nivå, och man kunde konstatera en försämring av resultatet. Postorderhandeln kände sig drabbad av den allmänna svaga konsumtionsutvecklingen (ICA VB 1988). Under andra halvåret 1988 tog man igen en del av den förlorade försäljningen. Den totala postorderförsäljningen för de postorderföretag som var anslutna till SPF minskade med 3 %. Denna minskning var att hänföra bl a till effekterna av de restriktioner mot kontohandel som infördes i april 1988 och som ytterligare skärptes under 1989. Kreditåtstramningarna slog särskilt hårt mot de stora fullsortimentföretagen. Andra faktorer som påverkade resultatet var ökade kostnader för införlivande av Borås Textils AB:s sortiment i Ellos katalog, samt kraftig höjda katalogupplagor samt köpet av Mästerbild AB.

5.1.5.3 Utlandsetablering och resursutveckling

Det internationella engagemanget började med etablering i Norge och fortsatte sedan med en etablering i Finland. Man betraktade den svenska marknaden som mättad. Närheten till de nordiska marknaderna, med ungefär samma kultur och värderingar som i Sverige, samt tillgång till kapacitet, ökade ytterligare intresset att våga satsa på dessa marknader (internt material). Etableringen i Norge hade diskuterats redan under 1970-talet och var alltså en gammal idé som Ellos grundare hade spekulerat i, men tekniska hinder gjorde det mer eller mindre omöjligt att genomföra den då (internt material).

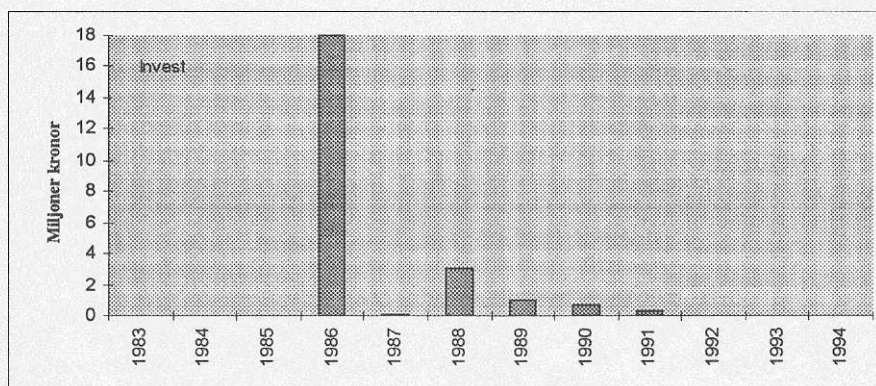
Under en tvåårsperiod utvecklades organisationsstruktur och logistiska system, för att klara starten av etableringen i Norge i januari 1983. Expansionen i Norge medförde ett nytt beslut, att öka den fysiska och teknologiska kapaciteten. Tillväxten som ökade totalt med 47 % under 1983, ansågs till största delen vara en effekt av etableringen i Norge. Etableringen i Norge var efterlängtd och fick stor betydelse för Ellos totala utveckling. Expansionen på den norska marknaden krävde utökade resurser, vilket Ellos grundare kommenterade enligt följande:

”En hygglig start i Norge gör att vi kan utnyttja vår kapacitet effektivare och på så vis även fortsättningsvis kunna vara konkurrenskraftiga både i Sverige och Norge. Vi har redan anställt två personer i Norge och den närmaste tiden kommer ett par till att anställas. Under hösten får några av er tillfälle att träffa dem, när de i ett par månader kommer att utbildas här i Viared. Jag tycker att det är viktigt inför starten i Norge att de lär känna Ellos och då framförallt vår inställning när det gäller kvalitet, snabba leveranser och kundservice” (EK 1982 nr 3).

De utländska postorderföretagen som agerade på den norska marknaden vid denna tid var Quelle i Tyskland och Frimans i England, vilka båda expedierade varorna från sina respektive hemländer. Det norska postorderföretaget, Norska A/S Direct, övertogs under 1982 av det danska postorderföretaget Daells AS i Danmark. Den totala postordermarknaden i Norge beräknades 1983 uppgå till ca 2,2 % av den norska detaljhandeln exklusive livsmedel. Konkurrensen inom den norska detaljhandeln var jämförelsevis svag och under 1986 hade de sju största postorderföretagen ökat sin försäljning med 24 %.

"Vi räknade grovt fel på Norge. Vi trodde vi skulle omsätta runt 60 msek 1983 som var det första året i Norge. Men alla kalkyler sprack och omsättningen hamnade omkring 215-220 msek" (Extern intervju Månadsjournalen).

Ellos lansering på den norska marknaden 1983 blev mycket framgångsrik och den första säsongen introducerades en norsk katalog som distribuerades till 500000 hushåll. Av figur 5.9 framgår Ellos investering på den norska marknaden (EK 1982).

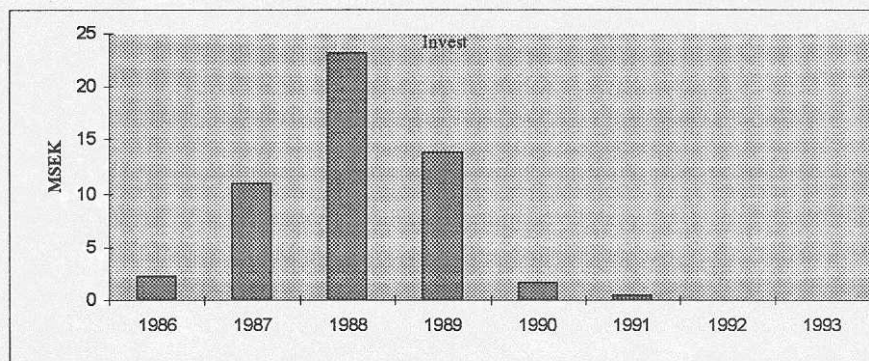


Figur 5.9 Investeringar i kapacitet i Norska Ellos AS (internt material)

För att ytterligare förstärka sin position i den nordiska konkurrensen och behålla sitt ledarskap i branschen, etablerade sig Ellos på den finska marknaden. Investeringen i Finland gjordes vid årsskiftet 1986/87 och ökade på den redan starka tillväxten, men däremot blev kostnaden för investeringen något högre än beräknat. Detta menade man hade att göra med administrativa kostnader p g a de finska tullbestämmelserna. OB kommenterade:

"Vi har länge funderat på att introducera Ellos på ytterligare en utlandsmarknad, där vi nu har beslutat att Finland blir nästa land. Det är naturligtvis spännande. Allt pekar på att Finland är en marknad där vi kan lyckas väl. Vi har med erfarenhet från Norge förutsättningar att lyckas med planeringen och att få en bra start. Som förberedelse för

vår etablering i Finland startar i höst tillbyggnad av kontor och höglager. Organisationen kommer också att förstärkas ytterligare" (EK 1985 nr 3).



Figur 5.10 Investeringar i kapacitet i Ellos Oy i Finland (internt material)

Resursuppbyggnaden för inträde på den finska marknaden var intensiv, se figur 5.10. Ellos grundare kommenterade den finska resursuppbyggnaden så här:

"Det som nu märks mest av alla aktiviteter är den resursuppbyggnad som pågår på många håll inför starten i Finland. Vår nye VD där är Olli Puurtinen, som finns på plats i ett provisoriskt kontor i Kereva norr om Helsingfors strax intill de nya lokalerna som nu håller på att byggas upp. Om knappt ett år skall allt vara klart. Det skall bli spännande" (EK 1986 nr 1).

Postorder i Finland växte under 1970-talet och fram till början av 1980-talet. Totalt beräknas postorderbranschen i Finland omsätta 1,2 miljarder FIM, vilket betyder att postorderhandelns andel på den finska marknaden beräknades under 1986 uppgå till 2,6 % av detaljhandeln exklusive livsmedel. Direkta konkurrenter till Ellos på den finska marknaden var Antilla, Seppälä och delvis Hobby Hall. Nedan följer ytterligare kommentarer från OB till satsningen i Finland;

"Det skall bli väldigt spännande att se hur Ellos-konceptet kommer att fungera i Finland. En explosion som i Norge tror jag inte att det blir, men en stadig och stark expansion blir det säkert. Inom ett par år skall vi kämpa om ledarskapet på den finska postordermarknaden" (EK 1986 nr 1).

Kontakter etablerades med finskt näringsliv, vilket innebar att man fick en rad nya leverantörer och i Ellos finska katalog presenterades produkter bl a från finländska fabrikanter. Den första katalogen på ca 200 sidor gavs ut vid nyåret 1987 och distribuerades till 600000 hushåll. I den finländska verksamheten sysselsattes i inledningsskedet 60 personer i en nybyggd lokal i Kereva, nära Helsingfors. På samma sätt som i Norge bokades beställningar online med Ellos i Borås, varifrån paketen expederades, packades och distribuerades. I anslutning till etableringen i Finland 1986, fick all personal utbildning i sina arbetsuppgifter i Borås. Två mål

skulle uppnås. Det ena var att träna upp yrkeskunskap och det andra var att öka samhörigheten mellan koncernens olika verksamhetsgrenar och därmed effektivisera integration och starka ”Ellosandan” (Ellos VB 1986).

Genom uppbyggnad av relationer och nätverk mellan myndigheter, näringsliv och företaget, skapades ett interaktionsförhållande som blev viktigt för en effektiv verksamhet i Norge och Finland. Detta tog sig uttryck i allt snabbare rutiner som hade koppling till olika myndigheter och ett gott samarbetsklimat. Konkurrensstrategi och organisationsstruktur utvecklades parallellt och Ellos opererade på dessa marknader genom helägda dotterbolag, där organisationerna var sammansatta av egen VD och personal från respektive marknad, som också fick bära ansvaret för dotterbolagens utveckling (internt material).

5.1.5.4 Inköp och logistik

Utlandsetableringarna gav Ellos större skalfördelar på inköpsidan (Ellos VB 1983). Man kunde med framgång göra direkta avslut med tillverkarledet och härigenom försökte man starka sin förhandlingsposition. Direktkontakt med tillverkare eliminerade också kostnader för mellanhänder och ansågs bidra till snabbare och säkrare leveranser samt gynnsammare prisutveckling. Ellos AB betonade postorderverksamhetens lågprisprofil och målet att vara prisledande låg fast (Ellos VB 1988, 1990). Detta innebar att företagets sortiment jämfört med fackhandelns skulle ha lägre pris på såväl märkesvaror som övriga produkter. Ett aktivt kostnadsmedvetande bidrog till en konkurrenskraftig prissättning, vilket Ellos grundare kommenterade som följer:

”Det finns många skäl till att Ellos kan hålla låga priser. Först och främst därför att allt fler väljer att handla från oss, och vi kan köpa in stora volymer och sälja till låga priser. Det gäller att köpa rätt. Ett trettiotal kunniga människor arbetar enbart med inköp. De har världen som arbetsfält och en målsättning är att varje artikel som väljs in i sortimentet skall ge kunden god valuta för pengarna” (VB-1980).

Ellos prioriterade långsiktiga och fasta leverantörsförbindelser, så länge de var ekonomiskt försvarbara, och valet av inköpsländer påverkades av bl a handelspolitiska åtgärder och fluktuationer i valutakurser. Inköpen skulle vara lönsamma, varorna prisvärda med jämn kvalitet och leverantörerna skulle vara pålitliga (internt material). Inköpsorganisationen arbetade kontinuerligt med inköpsmarknaderna och leverantörerna i syfte att finna nya produkter till konkurrenskraftiga priser.

Av tabell 5.1 framgår fördelningen mellan svenska och importerade varor, och av tabell 5.2 framgår att andelen mjuka varor har en ökande trend. En förskjutning mot mjuka varor hade sin förklaring i den större lönsamheten på dessa produkter. Tabell 5.3 visar att ökningen av mjuka varor är att hänföra till damkläder.

Tabell 5.1 Fördelning mellan importerade och inhemska varor

	1960	1970	1980	1990
Importerade varor	40 %	75 %	85 %	85-90 %
Svenska varor	60 %	25 %	15 %	10-15 %

Tabell 5.2 Fördelning mellan mjuka och hårda varor

	1960	1970	1980	1990
Mjuka varor	50 %	60 %	75%	75-80 %
Hårda varor	50 %	40 %	25%	20-25 %

Under 1982 utökades sortimentet med bl a bilreservdelar samt märkesvaror som t ex Adidas. Ellos menade att det på sikt måste skapas ett ökat intresse hos svenska märkesfabrikanter att i större utsträckning använda postorder som distributionsform. Märkesleverantörer var negativt inställda till postorderhandel, då man inte ville oroa övrig detaljhandel, eftersom man trodde att det skulle finnas risk för priskonkurrens. Detta, menade Ellos, var inte tillräckliga skäl för leveransvägran. I längden är både fabrikanter och konsumenter betjänta av att varorna distribueras till lägsta möjliga kostnad och den bästa garantin för detta är att fri konkurrens får råda (internt material och intervjuer). Med hjälp av datateknik kunde man bevaka marknaden och göra rationella inköp som kunde konkurrera prismässigt och kvalitetsmässigt (Ellos VB-1981). De ökade kraven på kompetens och datateknologiska resurser medförde att lågprisprofilen effektiviserades.

Tabell 5.3 Procentuell fördelning av Ellos sortiment under perioden 1985 till 1991

Produkter	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Damkläder	37	36	35	38	42	40	43
Hem & Hushåll/elektronik	13	19	18	18	18	18	20
Herrkläder/sport & fritid	21	18	19	17	14	16	13
Barnkläder	15	11	11	10	10	9	8
Skor & väskor	5	9	9	8	8	8	6
Hemtextil	9	9	8	9	8	9	10

Sortimentutvecklingen ledde till nya inköpskanaler för nya produkter, specialinköp av produkter med olika grad av exklusivitet, framförallt inom konfektion, samt att man förvärvade postorderföretag med specials Sortiment. Ellos satsade följaktligen på ett bredare sortiment såväl inom hem- och fritidssektorn, som

inom textilsektorn. Inköps- och försäljningsfunktionen ansvarade här för både produkternas lönsamhet och resultatuppföljningen.

5.1.5.5 Expovaruhusens fall

Genom att öka antalet distributionskanaler, kunde man nå ut till fler kunder och få en närmare kontakt med marknaden och denna satsning innebar att man byggde upp en organisation för drift av etablerade butiker på olika orter. Härigenom kunde man sälja både överskott och ordinarie sortiment. Butiksutvecklingen gav inte förväntat resultat och ledningen tog således konsekvenserna för detta. Expovaruhuset avvecklades förutom det i Knallelands affärscentrum, se tabell 5.4. Ägarens kommentarer:

"Med de låga pålägg vi nu har är det helt omöjligt att driva en normal butiks- eller varuhusverksamhet. Vi har alltså stora problem med lönsamheten i våra varuhus, främst i Skövde och Helsingborg. Den kraftiga försäljningsökningen vi har i varuhuset hjälper inte när påläggen är så låga. Förändringarnas vind blåser alltid och ibland virvlar det på oönskade ställen. Då tvingas man att anpassa sig och göra det man tror är bäst för företaget och de anställda" (EK 1982 nr 4).

Att organisera butiksverksamhet parallellt med postorderhandel, var något problematiskt, eftersom postorder drevs med inriktning på stora volymer med en logistisk anpassning och butikshandel med inriktning på personlig försäljning i mindre volymer. Däremot var närheten mellan butiken i Knalleland och postorderanläggningen i Viared i Borås av sådan betydelse att man kunde utnyttja logistiska och administrativa fördelar, något som till viss del vägde upp kostnadsnackdelarna för Knalleland. Knalleland var ett starkt förankrat affärscentrum med historisk bakgrund, varför det låg ett värde i att utveckla just denna försäljningskanal.

Tabell 5.4 Översikt över Ellos varuhusutveckling (* = uppgift saknas)

År	KNALLELAND I BORÅS			SKÖVDE			HELSINGBORG		
	Om-sättning msek	Antal anställda	Bytiks-yta kvm	Om-sättning msek	Antal anställda	Butiks-yta kvm	Om-sättning msek	Antal anställd	Bytiks-yta kvm
1976/77	30	45	3500	10	18	3000	6	8	1000
1978	50	53	5000	14	22	3000	17	22	3000
1979	55	80	5000	16	24	3000	20	26	3000
1980	*	100	5000	*	27	3000	*	28	3000
1981	*	106	5000	*	29	3000	*	27	3000
1982	*	102	5000	*	28	3000	*	27	3000
1983	*	93	5000	*	11	3000	*	10	3000
1984	100	95	5000	Avvecklat	-	-	Avvecklat	-	-
1985	120	ca.100	5000	-	-	-	-	-	-

5.1.5.6 Specialföretag

Bakom förvärv av specialföretag låg OB:s idé att ytterligare öka tillväxten genom att få tillgång till ett allt större kundregister och effektivisera användningen av detta. Ellos strävade efter att bli erbjudna kunderna det mesta av vad en familj behövde och nu skulle man ytterligare öka företagets utbud (Ellos VB 1985). Specialisering diskuterades utifrån olika perspektiv och här hade man i företagets ledningsgrupp tre olika uppfattningar. Den ena var att öka befintligt sortiment med produkter som inte tidigare ansetts tillhöra postorderhandelns "ordinarie sortiment" som t ex möbler, specialverktyg och växter. Den andra var att förvärva specialföretag som skapat en egen profil och den tredje var att lyfta fram speciella produkter, t ex ett visst sortiment inom damkonfektion eller sport, ur befintlig huvudkatalog¹⁷. Samtliga satsningar innebar att specialkataloger skulle utvecklas och fokuseras mot speciella kundgrupper. OB kommenterade specialförsäljning som följer:

"Vi har en klar målsättning att vidareutveckla området specialförsäljning. Detta kan antingen ske genom egna specialkataloger eller genom köp av företag som sortimentmässigt eller i sin kundorientering utgör komplement till vår egen inriktning" (Ellos VB-1984).

Ytterligare synpunkter från OB:

"Min tro på specialkataloger är av gammalt datum och jag är glad att dessa tankar kan förverkligas. Om vi hade låtit Elloskatalogen växa till låt oss säga dubbla tjockleken, är det risk att den skulle uppfattas som ohanterlig och svåröverskådlig. Den skulle kunna ge samma känsla av förvirrande överflöd, som man kan drabbas av i ett stort varuhus. Vi har nu specialkataloger för växter, för kläder i stora storlekar, för grammofonskivor och kassetband, och vi planerar nya specialiteter. Livsmedel är inte otänkbart, även om det inte ligger nästgårds" (Ellos VB 1985).

Det förhöll sig också så att denna satsning skulle tillföra företaget nya kunder och ge ett effektivare utnyttjande av befintligt kundregister för att man härigenom skulle uppnå större möjligheter till ökade marknadsandelar. OB:s kommentar:

".. vi måste ytterligare skärpa vår förmåga att fånga in kundönskemål och att snabbt avläsa stämningsskiftet, när det gäller mode och livsstilar. Att vi snart arbetar i tre länder betyder inte bara att vi skaffar oss större avsättningsområden för våra produkter, det ger oss också chans att upptäcka förändringar i efterfrågan ännu snabbare än hittills och att vidareutveckla våra specialsortiment. Vi vet, att Ellos affärsidé, en fullsortimentskatalog för den moderna familjen kompletterad med specialkataloger, också är i linje med utvecklingen inom internationell postorder."

¹⁷ Postorderkatalogen utkommer två gånger per år (se Skaug 1994), en vår-sommarkatalog och en höst-vinterkatalog, som kallas huvudkataloger. Alla andra kataloger är t ex specialkataloger, reaktataloger, speciella produktkataloger, samt direktreklam.

Genom att framträda på flera marknader vidgar vi kundunderlaget och kan få lönsamma volymer också på specialsortimentet” (Ellos VB 1985).

Det fanns ett riskkapital för satsningar av detta slag och när företag som Skivor & Band (1984), Borås Textil (1985) och Fleur de Santé (1986) utbjöds till försäljning, fattades besluten mycket snabbt och det var OB:s idéer man förverkligade. Denna satsning ansågs av kärngruppen ligga i linje med Ellos strategi och detta skulle bli en bra lösning för framtida utvecklingsmöjligheter, men inom företagets ledningsgrupp rådde delade meningar om dessa investeringar. Inom ledningsgruppen betonades att Ellos i stället borde satsat på egna företag med specialsortiment, eftersom det kunde bli problem med omprofilering av redan profilerade företag som t ex Borås Textil och Fleur de Santé, se tabell 5.5. Fleur de Santé utvecklades till att omfatta etablering såväl i Sverige som i Norge och Finland. Ellos grundare kommenterade förvärven sålunda:

”Med förvärvet av kosmetikaföretaget Fleur de Santé AB har ännu ett specialföretag tillförts Elloskoncernen. Det kommer liksom de tidigare förvärvade företagen Borås Textil AB och Skivor och Band i Borås AB att utvecklas vidare med sin egen profil och sitt eget varusortiment. Samtidigt är det självklart att synergieffekter mellan verksamheterna tas tillvara och att koncerngemensamma resurser utnyttjas inom olika områden. En framtida strategi är att gå vidare i vår grundstrategi att parallellt med huvudkatalogen ge ut specialkataloger med fördjupade sortiment riktade mot konsumentkategorier där vi bedömer att synergieffekterna är goda. Vi studerar givetvis framgångsrika exempel på sådana satsningar i andra länder. Det är också naturligt att efterhand föra ut specialkatalogerna på våra marknader i Norge och Finland” (VB 1986).

Etableringen av specialföretagen förverkligades, vilket Ellos grundare gav följande kommentarer till:

”I april tog vi över försäljningsrättsavtalen för Fleur de Santé-produkterna i Norge och Finland. Det innebär att Ellosfamiljen ökas ut med två döttrar. Fleur de Santé A/S i Norge, som redan var etablerat, och Fleur de Santé Oy i Finland, som är under bildande. Med denna satsning stryker vi ytterligare under vårt mål att erbjuda det mesta av vad den moderna nordiska familjen behöver” (EK 1987 nr 2)

Fleur de Santé's katalog ”Skönhetsboken” gav professionella råd om skönhetsvård, och hade en central roll i kundservicen. ”Skönhetsboken” omfattade ca 100 sidor och distribuerades två gånger per år i en upplaga av 500.000 exemplar. Fleur de Santé i Norge förvärvades den 1 april 1987 och genom köpet bedömdes samordningsfördelar med Fleur de Santé i Sverige kunna vinnas. I Finland marknadsfördes Fleur de Santé fram till halvårsskiftet 1987. Fleur de Santé visade sig vara ett företag med stora affärskulturella särdrag, vilka var svåra att förena med postorderföretagets kultur, varför företaget avyttrades 1988 (internt material).

Tabell 5.5 Exempel på problem med specialföretagen

Företag	Problem	Händelse
Skivor & Band i Borås AB	Låg lönsamhet	God utvecklingsmöjlighet.
Borås Textil AB	Profileringsstrategi	Problem att ändra företagets profil. Stora förluster. Införlivning i Ellos AB
Fleur de Santé AB	Affärskultur	Frontalkrock i affärskultur. Företaget säljs 1988.

Idén med Borås Textils konkurrensstrategi var att marknadsföra kläder i större storlekar än de vanligen förekommande. Borås Textil var inriktat på textil och konfektion, där modet kom i andra hand. Affärsidén var inte framgångsrik, och först efter stora förluster införlivades företaget i Ellos AB. Konkurrenssituationen inom musikbranschen var mycket besvärlig och krävande, och ställde stora krav på aktualitet och bevakning av marknaden. Satsningen på Skivor och Band AB lyckades, vilket innebar fortsatt expansion och tillväxt.

5.1.5.7 Finansiering och kapitalplanering

Under 1980 införde Riksbanken ett utlåningstak för finansieringsföretagen efter som man ville begränsa tillväxten till 16% för 1981. Som jämförelse kan nämnas att tillväxten under perioden 1980-1983 blev ca 26 %. Finansieringsbehovet för 1981 på 18 msek skulle till hälften täckas ur 1980 års särskilda vinstfond och ur investeringsfonden samt till hälften med nyupplåning från tidigare långgivare. Under 1982 investerades 6,5 miljoner, dels i datoriserade styrsystem, dels i en större telefonanläggning för direktbokning. Eftersom direktbokningen svarade för ca 40 % av alla inkomna order, var en effektivisering viktig (internt material). Expansionen på den norska marknaden skapade ett ökat behov av rörelsekapital. Under 1983 och 1984 initierades ett investeringsprogram på ca 96 miljoner kronor, vilket finansierades med investeringsfondmedel, långfristiga lån, emissioner samt leasing.

Nyemissionen 1983, som riktades till de anställda, var första steget i att sprida aktierna utanför familjen Blomqvist. Denna spridning av ägandet bidrog till att starka sammanhållningen i Ellos och gav inspiration i arbetet med att vidareutveckla företaget. Investeringarna fördelade sig lika på teknologi och fysiska resurser, vilka togs i bruk under 1984. Under 1985 gick man vidare med en emission till allmänheten, vilken mottogs med stort förtroende från aktie marknaden. Detta kommenterade Ellos grundare så här:

"Börsintroduktionen är naturligtvis en viktig milstolpe i Ellos historia. Förutom den förstärkning av våra resurser det innebär, kommer den att ge Ellos god PR. Vi kommer att stå väl rustade för framtiden och kan fortsätta att utveckla företaget såväl med fler specialkataloger som på ytterligare utländska marknader" (EK 1985 nr 2).

Ellos fick under 1983 regeringens tillstånd att utnyttja allmänna investeringsfonden för pågående utbyggnadsprogram, vilket innebar att det belopp som betalades in till spärrkonton i Riksbanken i början av 1983, också kunde tas i bruk under året. Styrelsen föreslog också en emission av konvertibla förlagsbevis till anställda inom Ellos. Tillgång till kapital gjorde det möjligt att under 1987 investera i ombyggnad av varuhus, logistikutrustning samt nyanläggningar. I Finland investerades det i ny anläggning för kundservice och retursystem. Denna anläggning beräknades kosta ca 40 miljoner och skulle vara klar för drift under 1989.

Under 1988 och 1989 investerades totalt ca 236 miljoner kronor i nyanläggningar avseende kontorsfastighet i Viared för ADB-verksamhet, nya datorsystem och teknisk utrustning. Under 1986 föreslog styrelsen stämman att genom en fondemission öka aktiekapitalet med 70,3 msek, varav 65 msek skulle tas ur balanserad vinst (internt material). Styrelsen föreslog också en emission av konvertibla förlagsbevis till anställda inom Ellos. Samtidigt gjordes ytterligare företagsförvärv samt en förplanering för introduktion på den finska marknaden. Kursutvecklingen för ellosaktien var stark och under 1986 introducerades Ellos på Stockholms fondbörs, vilket Ellos grundare kommenterade så här:

"Även om det gångna året bara är det 39:e i Ellos verksamhet blir det ändå historiskt. Vi noterades som första postorderföretag på Stockholms fondbörs. Vi öppnade filial i Stockholm. Vi köpte två företag, Fleur de Santé AB och Anguard Pac Distribution AB. Vi beslutade att påbörja en investering i varuhuset på 13 MSEK" (EK 1986, nr 4).

"Mycket har hänt inom Ellos sedan 1983. Vi har med gemensamma insatser kunnat utveckla och stärka verksamheten ytterligare. Ågarkretsen har vidgats genom nyemission 1985, och vi har mötts av stort förtroende från aktieägarna. En verksamhet som vår är i högsta grad beroende av de skilda medarbetarnas insatser, engagemang och känsla för företaget. Vi brukar tala om "Ellosandan", den är något som vi måste slå vakt om och utveckla vidare. Att de anställda är delägare förstärker naturligtvis ytterligare samhörigheten i ett företag. Intresset ökar för att verksamheten utvecklas positivt och det dagliga jobbet känns mer meningsfullt" (Bli delägare i Ellos, 1987).

På ordinarie bolagsstämma i Ellos AB den 21 maj 1987 fattades beslut om att erbjuda de anställda att teckna konvertibla förlagsbevis i företaget. Erbjudandet gällde alla anställda och styrelseledamöter i Ellos samtliga företag i Sverige, Norge och Finland. Ellos emitterade också aktier till den norska aktiemarknaden, så att företaget kunde noteras på Börsen i Oslo. Denna emission gav ca 40 msek i kapitaltillskott. Den 10 augusti 1987 introducerades Ellosaktien på Börsen i Oslo.

5.1.5.8 ICA förvärvar Ellos

ICA:s förvärv av Ellos AB 1988 innebar att den tidigare företagsledningen som under 1987 utgjorde koncernledningen i Ellos, ersattes med en helt ny företagsledning under ny VD. Integration med ICA skulle ge inköpsfördelar. Vidare skulle Ellos kunna använda ICA:s butiker som en alternativ distributionskanal. Ellos grundare kommenterar försäljningen som följer:

"Som Du har förstått är det inte bara verksamheten som sådan som har upptagit mina tankar den här säsongen. Jag har funderat över Ellos framtid över huvud taget och om successionen i företaget. När jag fick erbjudande från ICA såg jag därför en bra möjlighet för Ellos fortsatta utveckling. Under förhandlingarna och vid de kontakter jag har haft efteråt har jag stärkts i min uppfattning. ICA är uppbyggt av ett stort antal familjeföretag och har en företagskultur som ligger nära vår. De vet t.ex. att kundservice är A och O. Genom sin spridning i landet och sina stora kunskaper i detaljhandeln ser jag också många möjligheter till samverkan. Det finns alltså all anledning till att se framtiden an med tillförsikt. Själv känner jag samma entusiasm som tidigare. Jag vet ju dessutom att det finns ett stort kunnande och massor av vilja att göra sitt bästa bland alla anställda" (EK 1988 nr 2).

ICA förvärvade samtliga aktier i Ellos AB och i samband därmed avregistrerades Ellos under sommaren från aktiebörserna i Stockholm och Oslo. Ellos var ett intressant objekt, eftersom format och sortimentbredd motsvarade ICA:s krav. Så här kommenterades köpet av Ellos av ICS:s styrelseordförande:

"Den grundläggande strategin för ICA är att vara inköps- och diskussionskanal åt ICA-handlarna", kommenterar Roland Fahlin, styrelseordförande i ICA, och fortsätter: "utbudet av Ellos varor kan kopplas till ICA-butikerna. I första steget blir det aktuellt med paketleveranser via ICA:s distributionsnät ute i landet. Senare hoppas man på att ICA-kunderna skall kunna beställa varor direkt i butik", (SPF 1989:6).

"Vi vänder oss till skilda målgrupper, ICA-handeln och Ellos. Vi konkurrerar inte med oss själva. En sorterad dagligvaruhandel måste idag kunna erbjuda ett urval specialvaror, typ husgeråd och elektriska förbrukningsartiklar. Men andelen specialvaror brukar erfarenhetsmässigt inte överstiga 8-10 % av försäljningen. Här kommer Ellos-sortimentet in som en fin komplettering", (SPF 1989:6).

Enligt intervjuer och internt material blev inte samverkan vad man från början hade tänkt sig, eftersom bl a postorderhandelns logistiska system och storskalighet inte passade de enskilda butikerna utan extra insatser. Integrationen krävde troligtvis en längre övergångsperiod för samordning och anpassning än vad man hade räknat med.

ICA insåg problemen med postorderverksamheten och dess avtagande lönsamhet, och under 1994 såldes 80 % av Ellos AB till Invest Kapital. Att bygga ut en vertikal integration enbart på distributionsfördelar var inte tillräckligt, och de

ekonomiska fördelarna, trots vissa samordningsprojekt, räckte inte till för ett fortsatt utvecklingsarbete.

5.1.6 Perioden 1990-

Perioden präglades av en ny kris och den allt mer sjunkande försäljningen av postordervaror framtvängde en översyn av befintlig strategi samt en intensivare inriktning på kostnadskontroll i kombination med en aggressivare marknadsföring.

5.1.6.1 Organisation

Jakten på nya kunder fortsatte. Olle Blomqvist lämnade företaget och sina uppdrag. Företaget Ellos fick ny ägare igen. Elloskoncernen inriktades på att vara ett internationellt företag. Man strävade efter att utveckla ett direktmarknadsföringsföretag med försäljning till kunder i Sverige, Norge, och Finland. Här framhålls även strävan att utveckla Ellos idé till ett starkt internationellt koncept (internt material). Detta fick till följd att en internationell profil kom att speglas i sortimentet, vilket innebär att det nationella varuutbudet fick ännu mindre betydelse.

Målet att Ellos skulle vara ledande i Sverige och Norden, och behålla sin position på marknaden låg fast, och någon geografisk begränsning för val av inköpsmarknader var heller inte aktuell.

I internt material framgår att ledningen påtalar att man skall följa Olle Blomqvists strategiska inriktning, d v s att kunden skall stå i centrum och att bl a service, kvalitet, sortiment och pris skall utgör viktiga faktorer i marknadsföringen. Strategiska insatser som skulle verkställas inför 1990-talet enligt koncernledningen var således (internt material):

1. *att profileringen skall fortsätta att vara inriktad på lågpris och kvalitet*
2. *att inrikta sig på småbarnsfamiljer*
3. *att satsa på stora volymer och kostnadsfördelar*
4. *att vara marknadsledande inom postorderhandeln*
5. *att arbeta med specialkataloger*
6. *att arbeta mot ett mer lönsamt sortiment*
7. *att ha en kontinuerlig kompetensutveckling*

Under 1992 verkställdes nya utbyggnadsplaner i Viaredsanläggningen. Själva investeringen i byggnader låg på 40 miljoner och i maskiner och inventarier på ca 8 miljoner. Avsikten var att omdisponera centrala produktionsytor, vilket skulle resultera i en fördubbling av varuflödet (Inside 1992). Man skulle verka för en enklare affärs- och marknadsorganisation med få nivåer och härigenom öka konkurrenskraften genom effektivare inköp, sortiment och direktmarknadsföring. Projekteringen hade ett anslag på ca 18 miljoner, medel som till viss del kom från arbetslivsfonden.

Nyckelord som man tog fasta på under den nya strategin var enkelhet, kraftfullhet, öppenhet, nytänkande, kostnadstänkande, ansvar och befogenhet, affärsmannaskap, ödmjukhet, kompetenshöjning och kommunikation. Dessutom fastslogs att man skulle fortsätta i OB:s anda, att alltid vara en vinnare.

Nedgången under 1992 framtvängde nya marknadsinsatser och ett av styrelsens viktigaste beslut var att ge VD i uppdrag att utarbeta ett nytt åtgärdsprogram som underlag och beslut för den fortsatta verksamheten (internt material). Under våren 1992 genomfördes en organisationsöversyn, vilken innebar att ca 100 anställda fick lämna företaget. Styrelsen beslöt den 22 februari 1993 att genomföra det föreslagna effektivitetsprogrammet, vilket innebar ytterligare minskning av personalstyrkan samtidigt som en organisationsförändring trädde i kraft den 1 juli 1993. Före slutet av året genomfördes ännu en organisationsförändring som medförde att 60 anställda fick lämna företaget under våren 1993. Den nya organisationen skulle ha inriktning på funktionalitet, bemanning och kompetens.

5.1.6.2 Försäljning

Försäljningsökningen under 1991 visade sig vara av tillfällig natur och en ny avmattnings av marknaden var ett faktum och 1992 minskade företagets försäljning med 12,4 % och vinsten halverades (Ellos VB 1992). Gamla "postorder-sanningar" skulle på nytt bli vägledande enligt VD, d v s att priset, stora inköpsvolymer och effektivare direktmarknadsföring i högre grad skulle uppmärksammas. Lågkonjunkturen gav inte en självklar uppgång (Inside 1993) och ett mål som sattes upp var att priset skulle ligga 10-20 % lägre än detaljhandlens.

Sortimentet skulle reduceras och sortimentstrategin skulle bli tydligare, samt att Ellos AB skulle ha de bästa katalogerna där varje produkt, pris och argument maximalt exponerades. Resultatet utvecklades positivt och ansågs från företagets sida vara mycket gott, men av boksluten kan man utläsa att resultatet är att hänföra till finansiella intäkter och inte till själva handelsrörelsen.

5.1.7 Sammanfattning

Tabell 5.6 nedan är en sammanfattning av Ellos strategiska insatser från starten och fram till 1992.

Tabell 5.6 Kalendarium över utvecklingen i Ellos AB

År	Aktivitet nummer	Aktiviteter
1947-57	Ak 1	Flyttning till nya lokaler vid fyra tillfällen
1958	Ak 2	Investering i förvärv av Triakompaniet AB
1960	Ak 3	Investering i expansion i Knalleland
1963	Ak 4	Investering i tillbyggnad i Knalleland.
1965	Ak 5	Investering i tillbyggnad i Knalleland
	Ak 6	Investering i expovaruhus, Knalleland
1966	Ak 7	Investering i förvärv av Wiskadals Fabrik
1967	Ak 8	Investering i Fabriks och Handels AB Karles postorderrörelse
1968	Ak 9	Investering i köp av Rodex Postorder
	Ak 10	Investering i Svenljunga Syfabrik
	Ak 11	Investering i nytt varuhus i Skövde
1969	Ak 12	Investering i lokaler
1970/71	Ak 13	Investering i förvärv av Allmänco AB
1972/73	Ak 14	Investering i förvärv av fastigheter
	Ak 15	Investering Ellos Konto
	Ak 16	Investering i ny expo/ fyndmarknad i Helsingborg
1974/75	Ak 17	Förvaltning Ellos Konto AB
	Ak 18	Investering i fastighet
	Ak 19	Investering i teknologi, terminaler
1975/76	Ak 20	Social innovation (data, språk, företagsekonomi)
	Ak 21	Investering i butiksinteriör/miljö
	Ak 22	Investering i social innovation
	Ak 23	Nyemission
	Ak 24	Investering i terminalsystem
	Ak 25	Investering i serviceprofilering, information
	Ak 26	Investering i kvalitetsprofil
	Ak 27	Investering i utökat sortiment
	Ak 28	Investering i expansion i varuhuset i Helsingborg
	Ak 29	Investering i en mer central etablering av varuhuset
1976/77	Ak 30	Investering i ny datautrustning
30-års-jubileum	Ak 31	Anpassning mellan inköp/försäljning
	Ak 32	Medbestämmandegrupper i projekt Viared
	Ak 33	Investering i decentralisering av produktavdelningar
	Ak 34	Nyemission
	Ak 35	Investering i fastighet
	Ak 36	Investering i produktutveckling
1977	Ak 37	Investering i fastigheter i Viareds anläggning
	Ak 38	Investering i social innovation/ ny anläggning
	Ak 39	Investering i data/hård- och mjukvara
1978	Ak 40	Investering i ny anläggning i Viared
	Ak 41	Investering i alternativ distribution
	Ak 42	Investering i snabblleveranser
	Ak 43	Investering i expansion i Helsingborg
	Ak 44	Investering i social innovation
	Ak 45	Investering i datateknologi

forts. tabell 5.6

År	Aktivitet nummer	Aktiviteter
1979	Ak 46 Ak 47 Ak 48 Ak 49 Ak 50 Ak 51	Investering i fastighet Investering i expansion i varuhuset i Borås Investering i alternativa distributionsformer Investering i ny varuhanteringsteknik Investering i breddning av sortimentet Investering i social innovation
1980	Ak 52 Ak 53 Ak 54 Ak 55 Ak 56 Ak 57	Investering i fastighet Investering i Ellos garanti och kvalitetssäkring Investering i breddning av sortimentet Nyemission Social innovation, terminaler, direktbokning Investering i orderbokning och datorkraft
1981	Ak 58 Ak 59 Ak 60 Ak 61 Ak 62	Investering i nya produkter, fritidssektorn Investering i expansion i lokaler Investering i logistisk utrustning i Viared Investering i logistikstyrningssystem Investering i social innovation
1982	Ak 63 Ak 64 Ak 65 Ak 66 Ak 67 Ak 68 Ak 69 Ak 70	Investering i sortimentsbreddning och profilering Investering i specialkatalog Investering i avtal med Kodak kopiering och film Investering i datorbaserat styrsystem Investering i kundservice för direktbokning Investering i fastighet Investering i social innovation, kundservice Investering i etablering i Norge
1983	Ak 71 Ak 72 Ak 73 Ak 74 Ak 75 Ak 76 Ak 77 Ak 78	Investering i start Ellos Norge Investering i expansion, nya lokaler Investering i teknisk utrustning i Viared Nya avtal med leverantörer/värdering Nyemission Fondemission riktad till anställda Organisation av produktadministrationen, kontroll Social innovation, "personlig utveckling"
1984	Ak 79 Ak 80 Ak 81 Ak 82 Ak 83 Ak 84 Ak 85 Ak 86 Ak 87	Investering i expansion, ny etapp kontorslokaler Investering i personlig kundservice Investering i system för enhetsförpackningar Investering i varustyrning/expeditionssystem Investering i förvärv av Skivor & Band i Borås AB Investering i specialsортiment, musik Investering i omorganisation Investering i social innovation Investering i Norge
1985	Ak 88 Ak 89 Ak 90 Ak 91 Ak 92 Ak 93 Ak 94 Ak 95 Ak 96	Investering i ökat specialsортiment Investering i förvärv av Borås Textil AB Investering i kvalitetssäkringsprofil Investering i datorkraft Investering i fjärrförbindelse mellan dotterbolag Investering i avbrottsfri elkraft, säkerhet Investering i social innovation, kundservice Investering i nytt varuhanteringssystem Organisationsförstärkning

forts. tabell 5.6

År	Aktivitet nummer	Aktiviteter
1986	Ak 97 Ak 98 Ak 99 Ak 100 Ak 101 Ak 102 Ak 103 Ak 104 Ak 105 Ak 106 Ak 107	Investering i breddning av specialsortiment Investering i förvärv av Fleur de Santé AB Investering i utlandsetablering. Start Ellos i Finland Investering i datorkraft och lagerutrustning/logistik Investering i specialkataloger, sortiment Investering i Fleur de Santé i Norge och Finland Investering i förvärv av Masterbild AB Investering i förvärv av Anguard Pac Distribution AB Introduktion på Stockholms fondbörs Investering i nytt bokningskontor i Stockholm Investering i social innovation
1987	Ak 108 Ak 109 Ak 110 Ak 111 Ak 112 Ak 113 Ak 114 Ak 115 Ak 116	Ny organisation, divisionalisering Investering i nytt orderbehandlingsystem Investering i ny utrustning/ logistiksysteem Installation av lagerstyrningssystem/logistik Investering i utbyggnad av varuhuset i Borås Investering i nytt kontorsbygge i Viared / datavaruhus Utbyggnad av kundservice i Finland Investering i sortimentbreddning, organisation Emission
1988	Ak 117 Ak 118 Ak 119 Ak 120 Ak 121 Ak 122 Ak 123 Ak 124 Ak 125 Ak 126	ICA förvärvar Ellos Ny organisation Investering i start av Ellos "Finans/Privatlån" Investering i alternativ distribution Ny VD januari 1988, organisationsförändring Ny VD i Norge, organisationsstruktur Ny koncernchef i Ellos AB, ny organisationsstruktur Investering i social innovation Investering i datateknologi Investering i Finland
1989	Ak 127 Ak 128 Ak 129 Ak 130 Ak 131 Ak 132 Ak 133 Ak 134 Ak 135 Ak 136 Ak 137	Investering i distributionsformer genom ICA/utbild Investering i fortsatt alternativ distribution Köp av Masterbild AB Ellos Foto, avtal med Kodak. Investering i nya lokaler för Ellos i Finland Investering i köp av Haléns kundregister, Norge Ny VD i Finland, ny organisationsstruktur Investering i förvärv av Musik by Mail Investering i Finland Investering i social innovation Investering i ny datateknologi
1990	Ak 138 Ak 139 Ak 140 Ak 141 Ak 142	Investering i fastighet, utbyggnad Investering i ökad profilering till nya produktgrupper Ny VD från ICA, ny organisationsstruktur Investering i social innovation Investering i förnyad teknologi
1991	Ak 143 Ak 144 Ak 145 Ak 146 Ak 147 Ak 148 Ak 149 Ak 150	Investering i utbyggnad av lager Investering i Musikk & Video, Norge Ellos Express via ICA-butiker, ca 50 butiker Personlig kundservice Social innovation Organisationsändring, ny VD Investering i teknologi Investering i Norge och Finland

Tabell 5.7 En bild av Ellos kapacitetsexpansion under åren 1947 fram till 1995 (Källa:VB-1978)

År	Genomsnittlig Omsättning	Antal anställda	Lokal-yta	Adress	Anm.
1947-1950	0,2 milj	2	30 kvm	Åsboholmsgatan 3	
1950-1954	0,5 milj	2	80 kvm	Norrbylånggatan 51	
1954-1956	4 milj	15	200 kvm	Vindelgatan 23	
1956-1958	10 milj	40	600 kvm	Sandared	
1958-1960	20 milj	100	1000 kvm	Magasinsgatan 8	
1960-1963	40 milj	163	5000 kvm	Skaraborgsvägen 62	
1963-1977	100 milj	350	20000 kvm	Skaraborgsvägen 62-64	1976: ca 200 milj och 378 anställda
1978-1995	1500 milj	1000	50000 kvm	Viared i Borås	1988: ca 2,1 miljarder och 1400 anställda

5.2 Fallstudie 2, Josefssons Postorder AB

5.2.1 Inledning

Familjen Josefsson startade Josefssons Postorder AB i Borås 1956. De första åren präglades av bl a likviditetskriser och svårigheter att få tag på varor samt brist på lämpliga lokaler. Ett gott samarbete med Olle Blomqvist, Ellos AB, löste sådana problemsituationer ibland (intervju 1996). Två händelser var viktiga milstolpar i företagets utveckling. Den ena var förvärvet av Mark J. Emanuelssons fastighet (MJE) 1965 och den andra var expansion i ny anläggning i Viared 1983. Förvärvet av MJE:s fastighet innebar att man kunde samla rörelsen under ett tak och därmed få större kontroll över verksamheten och engagera sig mer i en aktivare försäljning på den svenska marknaden. Fastigheten, som var relativt ny, var redan anpassad för postorderverksamhet.

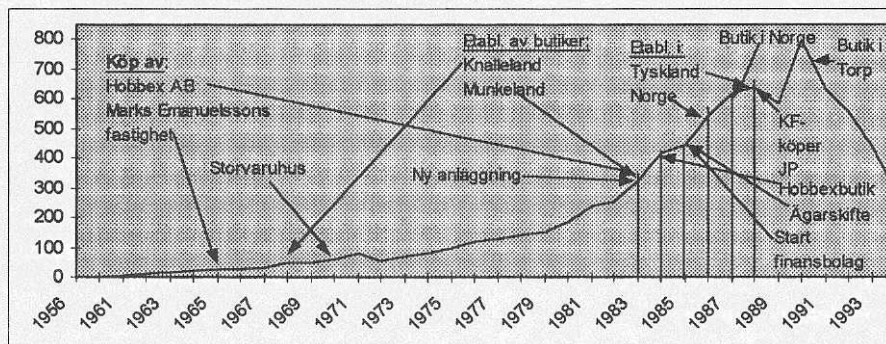
Josefssons växte och befintliga utrymmen räckte inte till för ytterligare expansion. Man beslöt att investera i en ny distributionsanläggning i Viareds industriområde i Borås. Huvudkontoret låg kvar i fastigheten på Lundbygatan i Borås, medan logistik och distribution utvecklades i anläggningen i Viared, ca en mil söder om Borås. Den 1 augusti 1983 togs anläggningen i Viared i bruk och intrimningen tog ca två år, eftersom det rörde sig om en relativt ny teknologi. Anläggningen var vid denna tid bland Skandinavien mest moderna och med denna teknik låg man ett steg före Ellos. Man hade fortfarande en manuell sortering av varor, eftersom teknologin inte var tillräckligt utvecklad ännu. Anläggningens kapacitet var ändå 12000 order per dag och hade stor betydelse för företagets expansion. Fastigheten var på 63000 kvm, och ytterligare 45000 kvm fanns reserverade för eventuellt kommande behov. Under 1985 genomfördes

ett ägarskifte, vilket innebar att aktiekapitalet övertogs av Hugo Josefssons söner, Tomas och Mikael Josefsson. Dessa blev sedan VD respektive vVD i företaget. Josefssons Postorder AB genomförde två internationella etableringar; en i Norge 1986 och en i Tyskland 1988. Etableringen i Norge beräknades till ca 20 miljoner kronor och ansågs vara ett viktigt bidrag till Josefssons tillväxt, vilket innebar ytterligare expansion i kontors- och lagerutrymmen i Viaredsanläggningen.

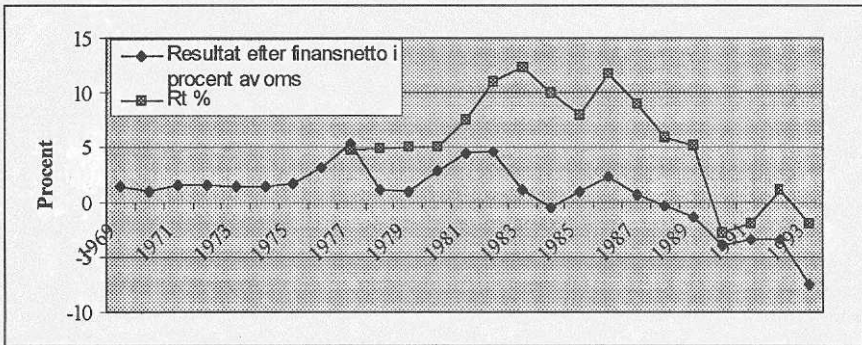
Den 1 augusti 1988 etablerade man sig i Kiel i Tyskland och detta medförde att man byggde ut viaredsanläggningen med ytterligare 8000 kvm. Investeringen på den tyska marknaden beräknades också den uppgå till ca 20 msek. Josefssons Postorder AB förvärvades 1988 av KF och år 1990 tillsatte KF en ny VD. Införandet av ett nytt kalkylsystem tillsammans med nya lönsamhetsvärderingar innebar ett nytt lönsamhetstänkande, vilket innebar att hårdvarusortimentet efterhand minskades och företaget kom att inrikta sig på mjukvaror till största delen.

De ökade lönsamhetskraven från KF fick till följd att ett nedskärningsprogram förverkligades och efterhand avvecklades verksamheterna i Norge och Tyskland. Som en följd härav minskades antalet anställda från 471 1988 till ca 160 fram till 1993. Josefssons fick sedan svårt att ta igen förlorade marknadsandelar. Den 30 mars 1990 avtackades familjen Josefsson, men Hugo Josefsson kvarstod i styrelsen fram till 1993, då han lämnade verksamheten för gott.

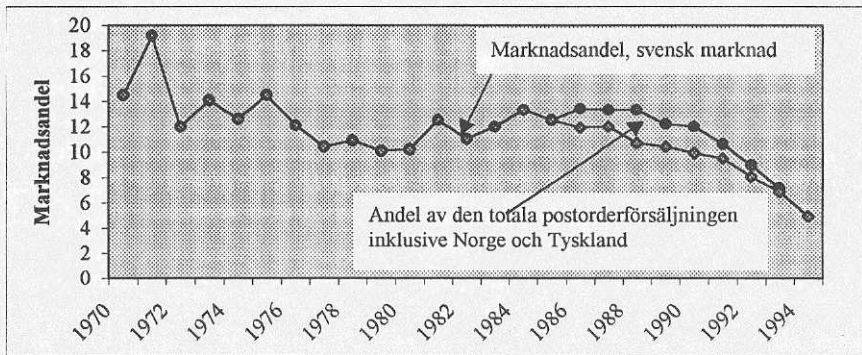
Den 1 januari 1993 flyttade KF det som var kvar av Josefssons Postorder AB från Viared till lokaler som låg mer centralt i Borås, för att sedan sälja ut överkapaciteten i Viared till andra företag. Figur 5.11 visar de största händelserna i företaget, och figurerna 5.12 och 5.13 visar företagets utveckling vad gäller lönsamhet och marknadsandelar. Av figur 5.14 framgår företagets investeringar, vilka var som störst under 1980-talet.



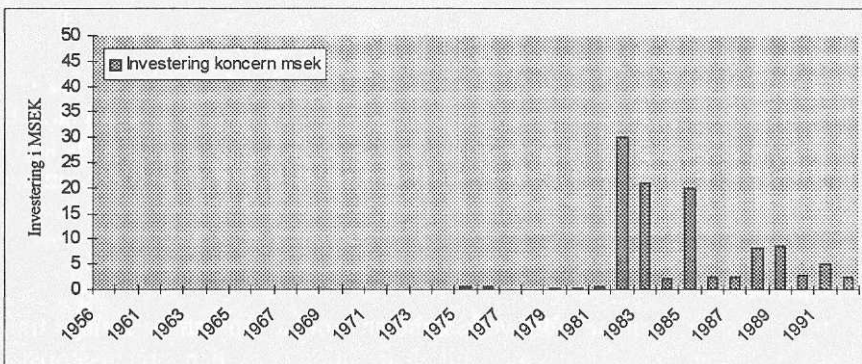
Figur 5.11 Josefssons Postorder, engagemang och omsättning



Figur 5.12 Resultatutveckling



Figur 5.13 Marknadsandel svensk marknad samt Josefssons andel av den totala postorderförsäljningen



Figur 5.14 Investeringar

5.2.2 Från starten 1956 till 1959

5.2.2.1 Starten

Den 31 december 1955 slutade Hugo Josefsson (HJ) sin anställning som bokhandelsbiträde hos Wolds Bokhandel i Borås för att starta eget företag. Under tiden som bokhandelsbiträde hade Hugo även provat på eget företagande i kompanjonskap, vilket man kan utläsa av handelsregistret den 22 februari 1948:

”Bandfirman Valgo” Arne Waldemar Johansson och Hugo Elov Josefsson ämnar här i staden i bolag idka bandtillverkning under ovannämnda firma med adress Västerbrogatan 9, Borås”.

Under hösten 1949 drog sig HJ ur denna firma, och registrerade firman ”Fabriks- och Handelsfirman Hugo Josefsson Borås”, som blev grunden till det egna företaget, Josefssons Postorder AB. ”Källarspindlar” var det namn som de ”stora postorderfirmorna” i Borås gav de många som startade postorderhandel under 1950-talet och man såg inte något direkt hot i deras verksamhet. På Varbergsgatan i Borås kunde första steget till Josefssons tas. Därefter flyttades verksamheten till Vindelsgatan 34, en lokal på 30 kvm. Här utvecklades annonser och budskap, och man sålde olika textila varor och viss konfektion. Expansionen innebar att man i slutet av 1950-talet ökade omsättningen till ca 3 msek och sysselsatte 6-8 personer. Nästa steg blev Rory på Ulricehamnsvägen 36 i Borås, dit man flyttade 1958. Nu hade man tillgång till ca 600 kvm, vilket man då tyckte var alldeles för stora ytor (intervju 1995).

Tillgången på resurser i form av riskkapital och likvida medel var obefintlig och ägaren var beroende av bankens goda vilja. Av intervjun framgår att etableringsfasen var en besvärlig period och starten av företaget var en spännande, men arbetsam process för hela familjen. De likvida medlen räckte inte alltid till och man blev tvungen att besöka banken och *”skrapa med foten”*, som Hugo Josefsson uttryckte det. Ofta blev det nej från banken. Eftersom OB och HJ var goda affärskollegor och inte vid denna tid såg något hot i konkurrensförhållandet, fick också HJ ibland stöd av OB, t ex på det ekonomiska planet eller tillåtas köpa varor ur Ellos sortiment. Det förekom också att de gjorde gemensamma affärsresor och arbetade med samma inköpsmarknader och leverantörer.

5.2.2.2 Organisation

Familjen Josefsson svarade för verksamhetens olika operativa inslag från varuanskaffning och ordermottagning till distribution, och den organisatoriska resursen var således att hänföra till familjens insatser. Det fanns ingen formell uttalad strategi eller affärsidé, utan det som gällde var att sälja varor och tjäna pengar, vilket enligt uppgift var en viktig drivkraft för ägaren. Ingemar Bornestrand (IB), som hade ett förflutet på Ellos AB, anställdes 1959 hos

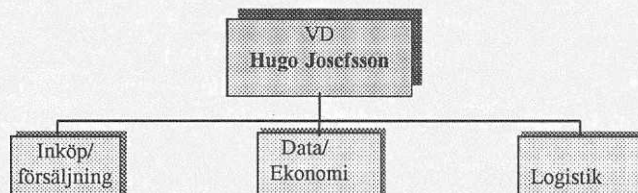
Josefssons, där han verkade som inköpare fram till 1970-talet, då han lämnade Josefsson för att gå över till en av konkurrenterna. Bornestrand kom sedan kort därefter tillbaka till Josefsson igen, där han under perioden 1972-1992 var företagets disponent. IB var således en viktig och betydelsefull samarbetspartner till Hugo Josefsson. IB var också ansvarig för inköp och därtill hörande investeringar, men i praktiken gjordes detta ofta i samråd med ägaren. Vid denna tid sysselsatte företaget upp till sex personer med varierande uppgifter från inköp och varuhantering till kund- och konsumentfrågor samt distribution och transporter. Av internt material och intervjuer framgår att ägaren hade stort inflytande på inköps- och produktfrågor, annonser och planering av försäljningsaktiviteter.

5.2.3. Perioden 1960-1969

Perioden präglades av ägarens expensionsvilja och av företagsförvärv, samt utveckling av datateknologi och informationssystem.

5.2.3.1 Organisation

Av intern information och intervjuer framgår ingen direkt formell organisationsplan, men i slutet av 1960-talet kan organisationen för den dagliga driften illustreras enligt figur 5.15. I andra ordalag kan man säga att organisationen var en ”entreprenöriell modell med korta beslutsvägar där ägaren styrde organisationen.



Figur 5.15 Organisation i slutet av 1960-talet

5.2.3.2 Förvärv av företag

Textilkrisen medförde i slutet av 1950-talet att många textilföretag fick ekonomiska svårigheter som resulterade i konkurser och nedläggningar. Denna utveckling medförde i sin tur en ökad tillgång på större och bättre lokaler för de företagare som ville expandera, något som Josefssons också utnyttjade. Under år 1960 läggs AB LIBO Konfektion i Armboga i Borås ned och Josefssons hyr 1500 kvm (internt material). Detta medförde att man nu kunde samla det mesta av sin verksamhet under samma tak förutom varulagret i Druvefors i Borås. Det rådde en förhoppning om att de fysiska resurserna skulle räcka till, men den ökade tillväxten ställde 1961 krav på ytterligare fysisk kapacitet, och man blev på nytt tvungen att se sig om efter större lokaler. År 1961 hade omsättningen stigit till ca 10 msek och man sysselsatte i genomsnitt 35 personer. Dessutom hade man utökat sina fysiska resurser till ca 2000 kvm på Spårgatan i Borås. Vid denna tid

investerade ett av de större postordergrossistföretagen, Mark J. Emanuelsson, i en ny fastighet på Lundbygatan 4 i Knalleland och denna fastighet var också mer anpassad för postorderverksamhet. Marks fick ekonomiska problem under uppbyggnadsfasen, och 1965 blev företaget uppköpt av Hugo Josefsson. Marks hade vid denna tidpunkt en omsättning på ca 20 miljoner kronor (Internt material). Förvärvet av Marks J. Emanuelsson blev en milstolpe i Josefssons utveckling, och nu fick man arbetsro och en något större ”kostym” att växa i. Förvärvet innebar att man koncentrerade sig på ökade insatser på den svenska marknaden och nu gjordes ytterligare satsningar i datateknologiska resurser. Det fysiska utrymmet var nu uppe i 6000 kvm. (internt material).

5.2.3.3 Informationssystem och logistiskt varuflöde

Den ökande tillväxten ställde efterhand större krav på rationellare logistisk effektivitet, eftersom logistiken till största delen byggde på manuella rutiner som var mycket kostnadskrävande. Befintliga datarutiner var också mycket tidskrävande och det var svårt att överblicka det logistiska varuflödet. Samtidigt som kunderna ställde krav på information, service och snabba leveranser, pågick en kontinuerlig utveckling av informations- och logistik systemen, d v s rutinerna från inköp till leverantör till kund. HJ:s intresse för effektivisering med hjälp av datateknologi var stort och detta var en viktig faktor som fick betydelse för utvecklingen på detta område. Man utvecklade orderregistreringssystem, leveranser, expediering och distribution i ett och samma datasystem, vilket innebar början till ett integrerat informationssystem, där kunden per telefon kunde få snabba besked om tillgång och leverans av varor. Härigenom kunde man leva upp till kundens krav på ökad service. Berörda anställda fick efterhand utbildning i bl a terminalhantering, service och kundhantering.

5.2.3.4 Fyndhörnor och stormarknad

Ett problem var balansen mellan tillgång och efterfrågan på varor. Efter varje säsong uppstod problemet med överskott på varor, vilket band kapital och dessutom blockerade lagerutrymme för kommande säsong. Ett sätt att minska detta problem var att starta fyndhörnor och egna butiker. Fyndhörnor blev snabbt populära, och man övergick till att etablera butiker, där överskott kunde säljas i allt större volymer. Butiksverksamheten blev efterhand en relativt omfattande verksamhet som krävde stora resurser både för etableringen och den dagliga planeringen och driften. Butiksverksamheten tilltog i omfattning och man ökade befintliga butiksytor samtidigt som man etablerade nya butiker på nya orter.

År 1967 startade Josefssons butiksverksamhet i Knalleland och 1969 öppnade man ett nytt storvaruhus som erbjöd kunderna både livsmedel och det ordinarie postordersortimentet. Befintlig fynd- och butiks försäljning ansågs av Josefsson vara en intressant affärsidé och av internt material framgår bl a att denna verksamhet var en huvuduppgift för HJ.

5.2.4 Perioden 1970-1979

Perioden präglas av engagemang i butiksetableringar, ökade prestationskrav, utveckling av ny distributionsanläggning samt fortsatta investeringar i datateknologiska resurser och nya informationssystem.

5.2.4.1 Kultur och effektivisering

Företagskultur och klimat präglades av ägaren som utvecklade nya regler och system för bl a kontroll och styrning av verksamheten. Nedan följer några citat av sådana regler från olika ledningsprotokoll:

"Från och med den 12 mars 1970 kommer frukostrasternas förläggning att ändras på företaget.

Rast nummer 1= 8.35-8.50 (Expeditionspersonal vid bandet, bandet stoppas).

Anm: Under denna rast kommer koppar att vara framdukade vid varje bord. Vidare finns kaffe i termos. "påtår" får hämtas vid försäljningsdisken. Där äger som tidigare försäljning av mjölk och smörgåsar rum. Kupongbetalning för kaffe vid borden läggs i härför avsedd ask. Finns vid varje bord.

Rast nummer 2= 9.00-9.15 (övrig lagerpersonal)

Rast nummer 3= 9.30-9.45 (kontorspersonal)

På de två sistnämnda rasterna är expeditjonsförfarandet i lunchrummet lika med tidigare" (PP19700311).

Effektiviseringen fortsatte och under 1971 bildades en rationaliseringsgrupp under ägarens ledning. Ledningen beslöt att införa någon form av kontinuerlig mätning och registrering av medarbetares arbetsinsatser. Här var det frågan om att utveckla ett ackordbaserat lönesystem, d v s ett prestationslönesystem. Den personliga effektiviteten skulle bidra till att öka företagets lönsamhet. Ägaren utfärdade instruktioner om t ex arbetstidsschema, in- och utpassering, kontroll, ordningsregler, hur man hanterar oärlighet, tidsstämpling, etc. Nedan följer ett antal sådana instruktioner:

För att nå högsta produktiva insats under övertidsarbete åligger det i fortsättningen avdelningschef, eller den han utser, tillfråga berörd personal om övertidsarbete. På bifogade rapport skall antecknas vilka av personalen som kommer att göra övertidsarbete. Rapporten skall lämnas alla de dagar övertidsarbete förekommer. Rapporten skall lämnas på personalchefens kontor senast 13.30.

Gruppchef: Det åligger gruppchefen att fördela personal mellan expedition och reservlager. Då personalbrist uppstår skall avdelningsassistenten omedelbart underrättas. Det är av yttersta vikt att transportbana och backar utnyttjas fullständigt. Därför får stapling ej förekomma då detta dels låser upp backarna, dels medför ojämt flöde på banan.

Avdelningsassistent: Avdelningsassistenten skall aktivt delta i arbetsledningen på lagret i samråd med gruppchef. Om så erfordras skall han själv hjälpa till med expeditjonsarbetet. Avdelningsassistenter och gruppchefer skall hålla kontakt med

personalchefen för att han på lämpligt sätt skall kunna fördela personalen mellan de olika avdelningarna.

Urstämpling av ackord: Vidurstämpling ur ackord skall gruppchef eller assistent anmäla detta till personalchefen. Om det vid någon station finns backar staplade fårurstämpling ej göras.

Personalchef: Personalchefen samordnar och fördelar personalen mellan de olika avdelningarna” (PP19700318).

Ytterligare regler som infördes gällde städningen i företaget. Man hade tidigare köpt denna tjänst. Nu var det meningen att den egna personalen skulle ta hand om olika städaktiviteter, att hålla ordning. Ägaren utfärdade följande instruktioner:

Då vi från och med vecka 50 1974, övertar städningen i egen regi, kommer följande att gälla:

1. Alla inköpare plus tre personer får titeln som lokalvårdare och görs som sådana ansvariga för städningen veckovis enligt utgiven städlista.
2. Arbetsuppgiften innefattar dammsugning minst en gång/vecka (gärna mer) av samliga områden i storkontoret, samt övervakning av att varje man tömmer sin papperskorg, tömmer och rengör askkoppar samt dammar, och för övrigt håller rent omkring sig.

OBS. Vid frånvaro som semester, sjukdom o.d. skall ersättare utses av ansvarig städare. Eventuella protester mot detta förfaringssätt lämnas skriftligt till ansvarig städare som kommer att utan vidare slänga dem i papperskorgen” (PP1970-50).

Protesterna blev mycket kraftiga och av internt material (PP1970, nov.) framgår att det fanns ett utbrett missnöje med anledning av detta auktoritära påbud.

Under 1975 såg man över organisationen igen och chefsbyte genomfördes på olika avdelningar. Josefsson skickade ut meddelande om organisationsplaneringen och målet för detta var att ytterligare förbättra och effektivisera organisationens sätt att arbeta. Detta med avseende på ansvar och befogenheter för företagets ledning, samt med avseende på arbetsuppgifter och rutiner för behandling av olika ärenden (PM 1975). På detta sätt skulle man även förbättra koordination mellan olika avdelningar.

5.2.4.2 Behov av större datateknologiska resurser

Under 1975 tog man upp frågan om ett nytt postordersystem, vilket skulle effektivisera den logistiska hanteringen och kundservicen. Som det nu var, transporterades all information som gällde inköps- försäljnings- och lagerstatistik till IBM i Göteborg, som hade resurser att ta hand om informationsbehandlingen. Detta var tidsödande och dessutom ineffektivt. För att erhålla bättre kapacitet, bildades därför servicebyrån Sjuhäradsdata AB där Josefsson ingick som delägare.

Detta gjorde det möjligt att samla kunskap och utveckla nya informationssystem, som också var till nytta för andra mindre postorder-företag. Detta kan sägas vara en ny affärsidé som gick ut på att utveckla data-teknologiska verktyg som gjorde det möjligt för mindre postorderföretag att effektivisera sina rutiner och få hjälp med systemteknisk utveckling, eftersom de oftast inte hade egna resurser för detta.

Under hösten 1979 installerade Josefssons egen datautrustning i nya lokaler i Knalleland, och skapade därigenom en egen dataavdelning med en personalstyrka på 18 personer. Under denna period rådde även brist på kunniga systemkonstruktörer och programmerare, vilket fick till följd att utvecklingen inte framskred lika fort som man önskade. Samarbetet med Högskolan i Borås var därför mycket viktigt och givande. I anslutning till den kris som Eiser AB hamnade i, sålde Hugo Josefsson sin andel i Sjuhäradsdata AB.

5.2.4.3 Tillväxt

Omsättningen under 1970-talet var stigande. Prognosen för 1976 pekade på en försäljning som låg 10-12 miljoner över budget, och en förklaring till detta menas vara att Josefssons hade möjligheter till expansion och rationell drift genom förvärvet av Mark J. Emanuelssons postordergrossistföretag. Företaget höll en tydlig lågprisprofil. Trots en kraftig ökning av fysiska resurser återstod problem med leverantörernas låga leveranskapacitet. Detta slog hårt mot kunderna som inte fick de varor de hade beställt. Följden blev att förtroendet sjönk, något som märktes genom en allt mindre köpfrekvens.

Devalvering av den svenska kronan under året samt en momshöjning medförde en höjning av prisnivån och detta påverkade också försäljningsutvecklingen 1979. Av de 100 största företagen i detaljhandeln kom Josefssons trots detta på 13:e plats 1980, vilket var en framskjuten placering.

5.2.4.4 Varuhusutvecklingen i kris

Josefssons nya affärsidé med storvaruhus, d v s att kombinera livsmedel och postordersortimentet förväntades bli lyckad. Investeringen tog stora resurser i anspråk och krävde stort engagemang av ägaren. Livsmedelhanteringen kom i konflikt med postorderhanteringen, eftersom det bl a saknades kunskap om just livsmedelhantering. Storvaruhuset uppnådde en omsättning på ca 74 msek men drabbades av lönsamhetsproblem. Konzeptet utvecklades inte så som man hade tänkt sig, varför man 1972 sålde storvaruhuset till Åhléns. Varuhuset fick sedan namnet Wessels Stormarknad i Borås.

Efter försäljningen av stormarknaden, fortsatte Josefssons sin butiksverksamhet i mindre skala på postordersortimentet och återgick därmed till de tidigare lokalerna på Lundbygatan, som successivt utökades till ca 2000 kvm i två

våningsplan. Ägarens engagemang i etableringen av storvaruhuset fick till följd att postorderrörelsen kom i andra hand, och man var mycket nära en allvarlig ekonomisk kris. Stora insatser fick sedan göras för att lyfta fram postorderrörelsen igen.

5.2.4.5 Nya terminalsystem

Under 1976 fortsatte Josefssons investera i nya terminalsystem med inriktning på effektivisering av kundhanteringen. Detta innebar en avsevärd förbättring jämfört med tidigare manuella system, eftersom logistikinformationen blev både snabbare och säkrare. Inrättandet av en egen dataavdelning år 1979 gav också förutsättningar för att utveckla egna nya system och dessutom utveckla och bibehålla kunskapen inom företaget. Detta innebar också att kundservice fick tillgång till större resurser för kundhantering och varuinformation, eftersom man nu hade utvecklat frågeverksamhet mot företagets artikeldateregister samt effektivare system för kundorderregistrering. Terminalsystemet blev ett av inköparnas och kundordermottagarnas viktigaste verktyg, vilket också medförde ytterligare uppgång i mottagningen av order per telefon. Utbildning inom data och hantering av terminalsystem förlades sedan till IBM:s dataskola i Göteborg och riktades till berörd personal.

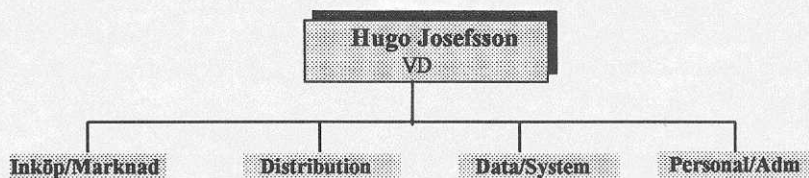
5.2.5 Perioden 1980-1989

Perioden präglas av internationalisering, ökad omsättning, start av ny anläggning samt ägarbyte inom familjen

5.2.5.1 Organisation och ägarstyre

Under 1980-talen ökade antalet anställda från 150 till ca 600 personer. År 1984 ändrades organisationen till att omfatta fyra områden; inköp/marknad, distribution, data/system samt personaladministration. Inköp/marknad svarade för sortiment, produktutveckling, kataloger och aktiviteter, samt kalkyler och lönsamhetskrav, se figur 5.16. Det var naturligt att denna avdelning var den som stod i händelsernas centrum, och det var också här som ägaren ville vara med och bestämma. Under 1984 fastställdes nya rutiner att arbeta efter, och avdelningsansvariga skulle träffas regelbundet för att informeras och informera, samt behandla eventuella kundproblem. Ägaren lämnade följande information:

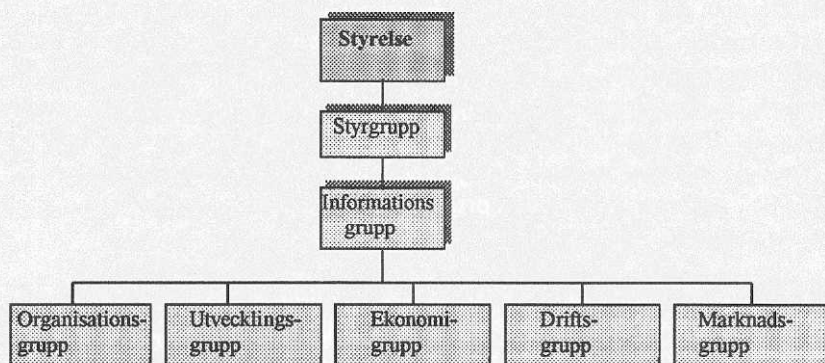
"Första måndagen i varje månad samlas informationsgruppen för genomgång av vad som sker och vad som planeras inom företaget. Det är också meningen att varje deltagare skall redovisa vad som de tycker är väsentligt att informera om från sin avdelning. Varje deltagare skall dessutom informera om vad som kan vara av intresse för underställda på sin avdelning. Vidare är det planerat att en mötesdeltagare vid varje månadsmöte skall mer detaljerat informera om sin avdelning. Ett sådant föredrag bör inte vara längre än 15 minuter" (PP 19840903).



Figur 5.16 Organisationsstruktur fram till 1984 (Källa Josefssons Postorders interna meddelanden 1984)

Det framgår också att facklig representation infördes först under denna period och från fackets sida ansågs det att företaget styrdes efter gammal "bruksanda", d v s Hugo Josefsson var den som bestämde och styrde (Handelsnytt 1985, nr 1). Man tillade också i sin kritik att det var först under 1985 som ägaren började se sina medarbetare som viktiga resurser i företaget. Formellt fanns en organisation, men av intern information framgår att det ändå var ägaren som fattade de stora besluten. Efterhand som företaget växte, ökade också efterfrågan på personal med kompetens inom olika områden som t ex inköp, data och logistik. Dessa personer kom i första hand från andra avdelningar i företaget.

Under 1986 utvecklades organisationen ytterligare ett steg. En ny gruppindelning fastställdes, se figur 5.17, där man återigen verkade för att effektivisera verksamheten och decentralisera beslut som ledningsgruppen inte behövde ta ställning till. Av internt material och intervjuer framgår att målet för denna gruppindelning var bl a att engagera och motivera medarbetarna i organisationen och att öka betydelsen av deras insatser samt att förankra en decentraliserad beslutsprocess. Efter varje informationsgruppmöte hade styrgruppen sammanträde.

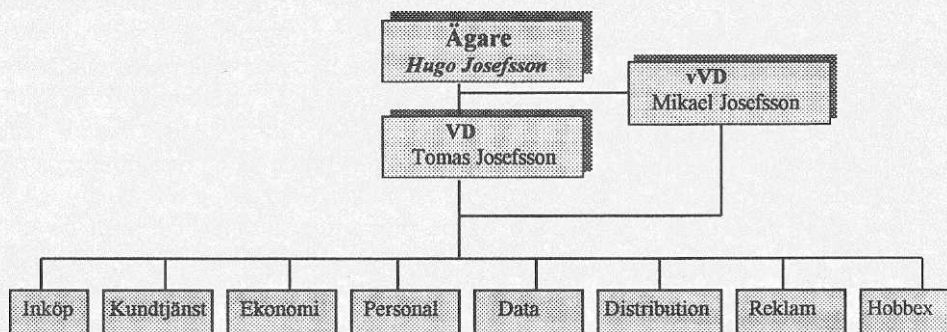


Figur 5.17 Ansvarsfördelning i olika arbetsgrupper (1986)

Av interna protokoll framgår också att ägaren hade plats både i styrelsen och styrgruppen, och han var också ordförande i informationsgruppen. I anslutning till bildandet av denna organisationsresurs gav ägaren följande kommentar:

”För att möta den planerade omsättningsökningen fordras att vi gör en organisationsförändring. I varje grupp skall det finnas minst en person som har beslutsvana” (PP19860609).

Ägarskifte genomfördes vid årsskiftet 1984/1985, då aktiekapitalet övertogs av Hugo Josefssons tre söner, Thomas, Mikael och Bengtlof. Ändringarna i organisationen fortsatte. Med verkan fr o m den 1 juli 1987 utnämnde Hugo Josefsson Tomas Josefsson till företagets VD och Mikael Josefsson till vVD och marknadschef (Internt material). HJ satt också själv kvar som VD, se figur 5.18.



Figur 5.18 Organisationen 1 juli 1987

5.2.5.2 Försäljningsutveckling

Tillväxten i början på 1980-talet grundades på en kraftig satsning på operativa och taktiska marknadsföringsaktiviteter och försäljningskampanjer, och under 1981 blev tillväxten ca 28 %. I första hand var det textil- och konfektionsprodukter som låg bakom denna försäljningsökning. En förklaring som gavs var att priserna låg ca 30 % lägre än butikshandelns. Ca 1,3 miljoner hushåll fick per post en katalog, realistor, reakataloger, julkataloger samt en hemtextilfolder som bladats in i 1,5 miljoner tidningar. Försäljningen avtog något under 1982, men 1983 blev ett rekordår.

Omsättningen steg från 254 miljoner 1982 till 325 miljoner 1983, dvs en ökning med 28 %. Under 1984 och 1985 fortsatte försäljningen, men i något lägre ökningstakt. När större delen av vårsäsongen 1985 var avklarad, visade det sig att man inte nådde budgeterade mål, trots att det genomsnittliga ordervärdet hade ökat kraftigt jämfört med 1984. Under hösten förbättrades situationen och inkommande order låg nu 10-15 % över budgeterad nivå. Detta medförde att resultatet för 1985 kom att ligga en bit över budgeterad nivå (PP-4/85).

Samtidigt som Josefssons prognoser pekade på en orderingång som låg ca 20 % över budget, hade man problem med varuförsörjning, vilket ledde till restnoteringar och risk för minskad försäljning. Ett problem med vårens kompletteringsorder från Kina var att det kinesiska nyåret inträffar under februari månad, vilket förlängde leveranstiderna. Påtryckningar på leverantörsledet resulterade i en förbättring av leveranskapaciteten och servicegraden mot kunden var på väg att förbättras.

Summeringen av år 1986 visade en tillväxt på 21,8 % jämfört med 1985 och försäljningsmålet, att uppnå en försäljningsökning med 100 msek, uppnåddes. Täckningsbidraget ökade med 30 % jämfört med 1985. Under vårsäsongen 1987 uppstod oro igen, eftersom en stor del av varorna inte kommit i tid, vilket förorsakade nya restnoteringar och besvikna kunder. Det var nu märkbart att även den övriga detaljhandeln, som haft en svag utveckling, pressade sina priser och arbetade med lågprisprofilering. Josefssons målsättning var att ytterligare öka försäljningen med 100 miljoner kronor under 1987, vilket också skedde. Samma mål gällde även för 1988, och totalt skulle man för koncernen nå en omsättning på en miljard kronor 1988, men så blev inte fallet. Under 1989 avtog tillväxten med 9 % jämfört med 1988. Orsaken till denna minskning ansågs bl a vara de allt hårdare kreditrestriktionerna som successivt införts men också en vikande efterfrågan på textilprodukter.

Viktiga insatser under 1980-talet som betonas i internt material var sortimentutvecklingen och en intensiv marknadspenetrering på den svenska marknaden, men även på den norska marknaden. Man intensifierade marknadskampanjer och direktmarknadsföring med inriktning på produkt, pris och service och med olika reklamslag i olika typer av medier och dessutom hade man olika typer av pristävlingar. Dåvarande marknadschef, Tore Krokström (TK), menade att denna insats var den som låg bakom Josefssons tillväxt på den svenska marknaden. Man lyckades öka tillväxten, men marknadsandelar och lönsamhet utföll inte som man hade tänkt sig. Insatserna i Norge bidrog till ökad omsättning, men insatserna drog samtidigt stora kostnader, varför lönsamheten inte blev vad man hade förväntat sig.

5.2.5.3 Telefonförsäljning och ordersystem

Josefssons fortsatte sin inriktning på kundservice, och i första hand utvecklades telefonförsäljning, samt en integrering mellan orderhanteringsystem och varuflöde. Frågeverksamhet mot företagets artikeldataregister gav, som tidigare nämnts, svar på frågor som t ex lagersaldon, inleveranser, utleveranser, restnoteringar etc. Vidare utvecklades nya system för kundhantering och kundorderregistrering. Satsning på "kundtjänst och kundservice" bidrog till ökad telefonorderförsäljning, vilket svarade för ca 40 % av den totala försäljningen. Investering i datateknologiska hjälpmedel och koordinering av olika informa-

tionssystem bidrog till ökad service, vilket kunderna upplevde som ett gott omhändertagande (internt material).

Som första postorderföretag i Sverige, kopplade Josefssons under hösten 1983 in en texttelefon för döva och talhandikappade. Detta uppskattades mycket och denna service fick ett gott mottagande:

"Dagen ros vill vi ge till Josefssons Postorder för de har skaffat sig en texttelefon. Vilken känsla för oss döva som slipper be någon ringa och beställa varor. Man känner sig fri och jämställd". (PP 1/1983).

5.2.5.4 Finansiella tjänster

Under 1985 blev Josefssons Låneservice AB av Riksbanken inregistrerat som finansbolag (P:19851202). Josefssons var först med att starta låneservice, en sorts postorderbank, vilket innebar att kunderna kunde låna upp till 10000 kr utan att vara tvungna att köpa varor från företaget. Finansbolag fick enligt Riksbankens beslut låna ut 12,5 gånger eget kapital, för Josefssons del ca 68 msek. Detta gav företaget en möjlighet att öka de finansiella intäkterna, och bidrog till ett bättre rörelseresultat. HJ tog avstånd från kontoförsäljning och menade att postorderverksamheten borde klara sig på den ordinarie handelsverksamheten, eftersom kontokortsystemet skulle bli för sårbart. Införande av nya idéer krävde övertalning (internt material), och först 1977 införde Josefssons ett kontokortsystem. Till detta hade ägaren följande inställning:

"En grundfilosofi hos Josefssons var under lång tid att ett Postorderföretag kunde klara sig bra utan kontohandel. Det betyder en återgång till vår tidigare målsättning, att klara oss utan kontohandel och intäkter från denna. Josefssons har tidigare klarat sig bra utan konto, vi kommer att klara det även i framtiden" (PP 2/89).

5.2.5.5 Affärscentrum och butiksutveckling

Josefssons etablerade en ny butik i Munkedal. Detta sågs som en ny affärs-möjlighet, eftersom man i anslutning till detta medverkade till att utveckla ett nytt affärscentrum i Munkedal som liknade det i Knalleland. Här skulle delar av postordersortimentet marknadsföras. För att finna ett lämpligt namn på detta affärscentrum utlyste Josefssons en tävling och härigenom kom namnet "Munkeland". Ökad konkurrens ledde till låg lönsamhet och efterhand avvecklades denna butiksverksamhet. Samtidigt med avvecklingen i Munkedal etablerade man en ny butik i Torp, ett nytt affärscentrum, strax norr om Uddevalla. Av tabell 5.8 framgår varuhusetableringarna.

Varuhuset ansågs vara viktiga försäljningskanaler som skulle bidra till ökad försäljning av postordersortimentet. I anslutning till etableringen av postorderförsäljning i Norge startade man även där ett postordervaruhus i staden Moss.

Tabell 5.8 Översikt över Josefssons butiks- och varuhusverksamhet

År	Adress	Om- sättning msek	Sortiment	Yta kvm	Anm.
1967	Start i Knalleland	40	Postorderföretagets fullsortiment samt Hobbex	2000	Utbyggnad 5000
1969	Josefssons Stormarknad i Borås	74	Livsmedel + postorderföretagets fullsortiment	14000	Såld till Wessels Stormarknad 1972
1973	Josefsson startar ny butik i de gamla butikslokalerna på Lundbygatan 4	12-15	Postorderföretagets fullsortiment + Hobbex	2000	Började med 200 kvm som utökades till 2000 kvm 1983
1983	Nytt varuhus i Munkeland	13	Delar av postordersortimentet	500	Avvecklades 1990-1991, då Torp etablerades
1987	Norge, Ny butik i Moss	12-13	Katalogsortimentet + Hobbex	10000	
1991	Nytt varuhus i Torp	15	Delar av postordersortimentet	800	Ersatte Munkelands-butiken

5.2.5.6 Insatser i specialföretag

Josefssons utvecklade nya möjligheter att finna nischer för specialprodukter. Som tidigare nämnts köptes AB Hobbex 1983 av Josefssons Postorder AB. Man kompletterade härigenom sitt befintliga fritidssortiment med tillgång till ett nytt specialsortiment på hobby sidan med inriktning på en kundkrets av män. Män svarade för ca 90% av köpen hos Hobbex. I den traditionella postorderhandeln utgör kvinnor ca 90% av kunderna (se Skaug 1994). Under samma år utarbetade man en specialkatalog av Hobbex sortiment för den norska marknaden. Genom dessa satsningar steg Hobbex omsättning från 1,3 miljoner 1984 till 3,7 miljoner 1985 och efter expansion i Norge kom den genomsnittliga årsomsättningen att ligga på 6-7 miljoner under 1980-talet. Man lanserades en ny produkt genom skapandet av "Hit-Listan", vilken var en musikklubb som riktade sig till yngre kunder. Musikmarknaden var mycket speciell, och detta krävde i det närmaste unika kunskaper om marknaden för att ha en möjlighet att lyckas. Även här blev lönsamheten vikande och "Hit-Listan" upphörde med sin verksamhet.

5.2.5.7 Ny distributionsanläggning

Förarbetena till en ny distributionsanläggning hade gjorts i slutet på 1970-talet. Projekteringen gjordes 1981, och 1983 togs den nya anläggningen i Viared i bruk. Anläggningens kapacitet var ca 12000 order per dag. Fastigheten var på ca 63000 kvm, och ytterligare 45000 kvm fanns reserverade för framtida behov. Josefsson

hade inga konkreta planer beträffande företagets expansion och det fanns ingen formell strategisk plan över hur man hade tänkt sig utvecklingen. Josefssons blev först med automatisk varusortering i april 1986 i samarbete med en dansk leverantör och detta var en teknologisk milstolpe för Josefssons. Insatserna i fysiska resurser var stora och av internt material framgår att tillgång till fysiska resurser nu skulle ge nya möjligheter för fortsatt expansion.

5.2.5.8 Investerings- och finansieringsplanering

Av internt material framgår inte några utvecklade dokumenterade finansiella strategiska planer. Investeringar var ett område som HJ svarade för. Planer om investering togs upp i ledningsgruppen men det var ändå HJ som bestämde vilka insatser som skulle göras (intervjuer och internt material). Genom köpet av Borås Mek. Verkstad fick man tillgång till kapital, vilket var fördelat på investeringsfond och förnyelsefond. Affären gav Josefssons ca 1 miljon, som användes till ombyggnad av befintlig fastighet (PM 1986). Av internt material framgår att investeringen i Viared uppgick till ca 51 miljoner kronor och var en kombination av extern och egen finansiering.

Av internt material framgår att man tog kort-fristiga lån på 100 miljoner kronor i utländsk valuta 1986 (Pk 3/2-86). Lånet var oförsäkrat och räntan var i genomsnitt 3 % (PM 1986). Anläggningen kompletterades också med en investering i en automatisk påmatning för 1,6 msek, vilket bidrog till ökad effektivitet. Under 1989 investerades 8,4 miljoner i maskiner och inventarier (VB 1989). Investeringarna i Norge och Tyskland uppgavs till ca 20 miljoner vardera.

5.2.5.9 Byte av system

Kontorsfastigheten byggdes ut och stod färdig i maj 1984. Dataavdelningen var under denna period uppdelad på två olika områden; systemutveckling och programmering samt teknik och drift. Datateknologin var en förutsättning för rationell drift och god kundservice, varför man fortsatte att utveckla system för t ex inköps- och leverantörsbevakningssystem, betalningsrutiner, orderregistrering samt orderbehandling för utlandsetableringen. Efter analys av dataavdelningens kostnadsstruktur, kunde stora kostnadsfördelar uppnås genom övergång från IBM:s till Hitachis datasystem, och denna övergång minskade driftstörningarna med ca 50 %. Däremot förorsakade övergången till nya system höga omställningskostnader.

5.2.5.10 Logistik och inköp

Den snabba förändringen och expansionen under 1980-talet påverkade inköpsorganisationen och ställde ökade krav på engagemang och kunskap om inköpsmarknader och priser, och man riktade in sig på lågprisländer. Josefsson gick allt mer över till fjärran marknader och en viktig orsak var också att lågprisprofilen skulle hållas och därför var bl a Fjärran Östern intressant. Samtidigt innebar detta

större risker för leveransförseningar och större insatser för kvalitetskontroll. Man ville heller inte bli beroende av agentverksamhet. Agenternas avgifter grundades ofta på inköpsorderns volym och värde, och Josefsson ökade därför direktinköpen för att eliminera agenter och importörer, och därmed minska kostnaderna för mellanhänder. Av tabell 5.9 framgår hur inköpsmarknaderna förändrades under tiden 1970 – 1994. Tabell 5.10 visar hur produkterna var fördelade på olika inköpsmarknader.

Tabell 5.9 Förändring av inköpsmarknader under åren 1970-1994

Inköpsmarknad	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Norden	30	25	15	10	10	10
Europa	20	15	15	10	10	10
Fjärran Östern	40	50	60	70	70	75
Övriga	10	10	10	10	10	5

Tabell 5.10 Fördelning av produkter per inköpsmarknad i procent
(källa: internt material)

Produkter	Norden	Europa	Fjärran Östern	Övriga
Dam	10	10	75	5
Herr	10	10	75	5
Barn	10	10	75	5
Sport/Fritid	5	10	80	5
Hem/Hushåll	20	25	50	5

Varorna visade sig bli allt dyrare och Mellanöstern var inte lika intressant längre, varför man började söka efter nya inköpsmarknader i t ex Indonesien. Här var det bl a problem med kvoteringen, vilket innebar begränsning i inköpsvolymen för vissa produkter. Däremot blev Kina och Korea intressanta inköpsmarknader, och stora volymer köptes in därifrån. Sortimentet utökades till allt fler storlekar och färger i allt större volymer. Övergången från hemmamarknaden som inköpsmarknad till mer avlägsna inköpsmarknader medförde också en övergång från land- till sjötransport.

Sjötransporter tog längre tid och medförde en viss tröghet i informations- och kommunikationsprocessen. Servicenivån när det gällde kunderna var mycket viktig och i de fall varubrister uppkom och varorna fanns tillgängliga hos leverantören, föredrog man flygtransporter, se tabell 5.11, vilket också ökade transportkostnaderna markant.

Tabell 5.11 Hemtagning av varor per transporttyp (källa: internt material)

	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Båt (%)	35	40	70	70	70	70
Flyg (%)	5	5	15	15	15	15
Bil (%)	60	55	15	15	15	15

5.2.5.11 Eliminering av hårda varor

Under KF:s ledning efter 1988, fattades beslutet att eliminera hårda varor, se tabell 5.12, eftersom man genom nya kalkylsystem och lönsamhetsvärderingar kom fram till att mjuka varor gav större lönsamhet och då speciellt damkonfektion. Täckningsbidragets storlek var styrande för produktvalet. Hårda varor visade sig inte ge förväntat bidrag och en konsekvens av detta blev att man tog bort de produkter som ansågs ha för lågt täckningsbidrag. En synergieffekt blev att kundgruppen män minskade, eftersom Hobbex kunder till 90 % var män.

Försäljningen fortsatte att vika och Hobbex lönsamhet blev heller inte vad man hade förväntat sig, varför verksamheten såldes till Panduro Hobby AB i Malmö 1993.

Tabell 5.12 Fördelningen mellan mjuk- och hårdvarusortimentet

Varor	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Hårdvaror %	50	50	50	50	30	10
Mjukvaror %	50	50	50	50	70	90

5.2.5.12 Etablering i Norge

Josefssons fortsatte sin expansion genom att etablera sig på den norska marknaden. En kapacitetsökning i Viared ansågs därför nödvändig och anläggningens fysiska kapacitet utökades med ca 40 %. Detta bedömdes som en viktig förutsättning för att man skulle klara en ökad varuvolyms och varuhantering med bibehållen effektivitet (intervju 1995). Etableringen i Norge organiserades från viaredsanläggningen i Borås. Josefssons start på den norska marknaden ansågs vara något blygsam enligt ägaren, och präglades av en viss försiktighet. Ägarens kommentar:

"Under 1986 kan vi återigen konstatera att företaget går mycket bra. Vår försiktiga Norgesatsning har vi inte ännu sett något resultat av. Vi tycker att vi är bra rustade för Norgehandel" (PP-1/86).

Under 1986 inrättades ett orderkontor i Halden, vilket svarade för ordermottagning, samt retur- och garantihantering. För denna verksamhet togs teknologiska resurser i anspråk med möjlighet till direktkommunikation med företaget i Borås. Etableringen i Norge 1986 koncentrerades till orter som Moss och Halden. Enligt intervjuer och internt material trodde man på en tredubbling av försäljningen i Norge under 1986 (P:19850506), vilket innebar att man för våren 1987 inriktade sig på en omsättning på 60 msek. Däremot förväntade man sig inget nettoresultat, eftersom man hade så stora introduktionskostnader (P 19851104).

I Norge bedrev dotterbolaget Josefssons Postordre A/S postorderverksamheten i egen regi från 1 januari 1988. Utvecklingen för den norska marknaden blev vikande, vilket menades ha sin förklaring i en kraftig nedgång i efterfrågan på beklädnadssidan, vilket i sin tur medförde ett fortsatt underskott även under 1989 (VB 1988). Lönsamheten utvecklades således inte i den riktning som man hade väntat och det norska dotterbolaget Josefssons Postordre A/S utvecklades under 1993. Josefssons norska kundregister köptes upp av Ellos AB.

5.2.5.13 Etablering i Tyskland

Den första augusti 1988 etablerades Josefssons på den tyska marknaden. Den tyska etableringen koncentrerades till Kiel, eftersom man här hade dagliga förbindelser med Göteborg. Målet var att uppnå en omsättning på 300-400 msek under en femårsperiod. Ansvar för etableringen i Tyskland vilade också på organisationen i Borås, där befintlig personal fick anpassa verksamheten efter de nya kraven som etableringen i Tyskland medförde. På den tyska marknaden distribuerades den första katalogen under hösten 1988 och målet för Josefssons som koncern var att totalt uppnå en omsättning på en miljard kronor 1988. Den tyska marknaden blev ett intressant etableringsalternativ (intervju 1996), eftersom spekulation om ett medlemskap i EU var aktuellt, varför en sådan etablering betraktades som en viktig utvecklingsmöjlighet för Josefssons.

Den tyska marknaden uppfattades som gigantisk med sina drygt 60 miljoner människor. Den tyska postorderhandeln hade under 1986 ökat sin omsättning med 7 %, varför det var optimistiska tongångar inför etableringen. De största postorderföretagen på den tyska marknaden var Otto Versand och Quelle, som hade en årsomsättning på ca 10 respektive 6 miljarder DEM. Idén fanns inte heller uttalad i någon vision eller strategi. Ägaren hade följande kommentarer till planeringsarbetet med den tyska etableringen:

"Arbete med Josefssons introduktion på den tyska marknaden pågår planenligt. I stort kan jag inte se att några praktiska hinder finns. Utvecklingen av datarutinerna för

projektet är omfattande och tidsödande, men jag tror att vi klarar även detta. Ett bolag är under bildande i Tyskland och vi letar nu efter lämpliga lokaler i Kiel” (PP-2/87).

I första hand var man inriktad på tekniska lösningar och krav på kompetens kom inte in förrän längre fram i projektet, vilket gällde i första hand tekniska lösningar (intervju 1996). Josefsson hade följande kommentarer:

”Även under 1988 kommer vi att få en viss påverkan av Tysklandsarbetet, eftersom vi redan under första halvåret kommer att behöva anställa ett 20-tal personer, vilka kommer att vara under utbildning först i Sverige för att sedan finnas på vårt kontor i Kiel” (PP-1/88).

Utbildningen gällde i första hand operativ personal och vid denna tidpunkt gjorde sig även projektets kostnader märkbara på olika sätt:

”I ett och ett halvt år har förberedelserna för vår Tysklandetablering pågått. Detta är det största enskilda engagemanget i Josefssons historia. Förberedelserna har varit intensiva och mycket omfattande. Efter semestern skall allt vara klappat och klart för start. Eftersom inget postorderföretag utanför EG tidigare etablerat sig i ett EG-land, har det varit synnerligen annerlunda lagar och föreskrifter som vi stött på i jämförelse med när vi började sälja i Norge. Min uppfattning är att vi löst alla problem på ett bra sätt. Våra relationer med alla tyska myndigheter har varit mycket positiva. Vi har från deras sida inte mött några svårigheter, tvärtom har vi mött mycken hjälpsamhet och tillmötesgående. Ingen har väl kunnat undgå att märka det tysktalande inslaget i vår personal. Jag anser att vi är väl rustade för att klara alla praktiska problem, och jag hoppas naturligtvis att kunderna skall ta emot oss positivt. Det kommer att bli en mycket spännande höst” (PP-2/88).

Den norska marknaden hade börjat vika kraftigt och detta hindrade inte Josefssons att engagera sig i den tyska etableringen och ägaren kommenterade läget som följer:

”Vad vi kan glädja oss åt är Tyskland, vi ligger klart över vår budget. Vi bedömer den tyska marknaden som en framtidsmarknad. Den tyska marknaden har många fördelar. Handeln har inte gjort sig beroende av kontohandel, den lever på att sälja varor. Tyskland har en stabil valuta och en stor marknad som passar bra för ett nischföretag som Josefssons. Dessutom ökar köpkraften i Tyskland för varje år. Visserligen ställer den tyska marknaden krav på sina aktörer, men det skall vi leva upp till. Men vi saknar inte glädjeämnen, Josefssons Finans rullar på som vanligt och har ökat utlåningen” (PP 1/89).

Josefsson bestämde själv vad etableringen i Tyskland skulle få kosta, och det påpekades i intervjuerna att det borde anlitas mera expertis under etableringsfasen i syfte att utveckla säkrare system och exportrutiner, samt orientera sig mer om den tyska marknaden och dess kultur. Det framkom också i intervjuerna att den tyska kulturen skilde sig mycket med avseende på myndigheters regler och

kunders produktval, och det framkom även i interna dokument att dessa frågor förorsakade ökade kostnader för den tyska etableringen. Trots de optimistiska tongångarna år 1989, det första verksamhetsåret i Tyskland, medförde etableringen ofrånkomliga stora initialkostnader som påverkade företagets resultat mycket negativt.

Under hösten 1989 uppstod problem med bl a säsongsanpassning, d v s att få rätt leverans vid rätt tidpunkt, leveransförseningar som förvärrades genom att varor fastnade i den tyska tullen, eftersom tyska regler och system skilde sig väsentligt från de svenska. Detta krävde extra insatser, och brist på varor medförde stora restnoteringar och utebliven försäljning.

5.2.5.14 KF köper Josefssons Postorder AB

Sett i ett historiskt perspektiv framgår det att KF hyst ett stort intresse för katalogförsäljning och postorderverksamhet och under år 1971 lades en motion från konsumentföreningen *Solidar* att få införa postorderhandel, vilket föranledde KF:s styrelse att ge följande svar:

"Kooperativa förbundets styrelse avstyrker förslaget om upprättande av en konsumentkooperativ postorderverksamhet, med motiveringen att förutsättningarna för en ur samtliga konsumenters synpunkt framgångsrik utveckling saknas i dag. Dock vill styrelsen understryka vikten av att Kooperativa förbundet följer utvecklingen av postorderhandeln och katalogbutikshandeln för att möjliggöra en hög handlingsberedskap i framtiden" (Koop. 1976)

Fem år senare hade inställningen ändrats, vilket framgår av följande citat:

"Varuhus per katalog är en rätt tilltalande tanke, antingen varorna gäller livsmedel, husgeråd, sängkläder eller andra relativt standardiserade varor, som ganska lätt låter sig beskrivas. Kanske en ny väg också för oss kooperatörer?" (Koop. 1976 nr. 3).

Under 1978 var KF spekulant på Rowells men efter noggrant övervägande avstod man från köp (HM köpte sedan Rowells 1980). KF såg senare en möjlighet att skapa ett landsomfattande postordersystem och 1987 började nya förhandlingar när Josefssons AB var till salu (internt material). KF hyste en klar förhoppning att kunna ge medlemmarna affärsfördelar och såg postorder som ett lämpligt inslag i Kooperationens affärsidé. Att ICA hade förvärvat Ellos AB och skulle satsa på postorderverksamhet i hela Sverige gjorde troligtvis inte situationen enklare för Josefssons.

Av internt material och intervjuer framgick att dessa rykten blev intressanta för Josefssons fortsatta utveckling. En integration i den övriga detaljhandeln ansågs också minska beroendet av Posten, eftersom man kunde distribuera en stor del av paketen via sina egna distributionscentraler och butiker. Andra synergieffekter

som diskuterades var integration med inköpsavdelningar och leverantörer. Nedan följer HJ:s kommentarer till ägarbytet:

"Försäljningen av företagets samtliga aktier till KF har varit en stor händelse i Josefssons Postorder AB:s historia. Min uppfattning är att KF:s övertagande av Josefssons har mottagits positivt av företagets anställda. Förändringarna blir inte särskilt stora. Thomas och Mikael kommer att sitta kvar i företagets ledning, precis som tidigare. Jag kommer att lämna min plats som styrelsens ordförande men sitter kvar i styrelsen.

Vi är övertygade om att KF blir en mycket bra ägare till Josefssons. Inom KF finns stora resurser, inte minst i fråga om kunskande på alla områden inom handeln, ett kunnande som vi naturligtvis hoppas få del av. Att ha en ekonomiskt stark ägare ger förutsättningar för att Josefssons skall ges möjligheter till fortsatt bra och lönsam utveckling. Lönsamhet är den enda säkra grunden för utveckling och en tryggad framtid för företaget och dess anställda. Den ekonomiskt starka ägarstruktur som de övriga postorderföretagen har, har gjort oss betänkliga över våra möjligheter att framgångsrikt konkurrera i framtiden" (PP 3/88).

5.2.5.15 KF:s argument och strategi

Strategier utvecklades och följande argument uppgavs vara avgörande vid förvärvet av Josefssons Postorder AB.

- Köpet av Josefssons Postorder skulle ge stordriftsfördelar och KF såg detta som ett viktigt komplement till sin övriga verksamhet.
- Föreningen hade 1,6 miljoner medlemmar som skulle få tillgång till Josefssons sortiment.
- Samordningsfördelar med fraktavtal skulle minska de totala fraktkostnaderna avsevärt.
- Samordningsfördelar när det gällde inköp skulle medföra en kraftig prissänkning på postorderprodukter.
- KF:s inköpsorganisation skulle integreras och detta skulle innebära kostnadsfördelar.
- Distribution kunde hanteras genom egna transporter och egna terminaler och man skulle kunna konkurrera med Posten.

KF hade följande kommentarer:

"Vår satsning på postorder är långsiktig, deklarerar Berndt Åke Ericsson, KF:s ledning. Under ett antal år har vi följt postorderutvecklingen och diskuterat olika sätt att etablera oss i branschen. Många av våra enheter saknar postorderföretagens sortiment och har önskat vidga sin service och sina varuerbjudanden till kunderna. När vi fick en möjlighet att köpa Josefssons, behövde vi inte fundera längre på vår strategi." "Det väsentligaste för oss har varit att få fler kontaktvägar till konsumenterna. Men ointressant är det naturligtvis inte att Josefssons har kommit igång med en marknadsbearbetning i Västtyskland. Vi skulle på sikt bättre kunna balansera konjunkturcyklerna om vi kunde vinna ordentligt insteg på kontinentala marknader. Det finns ju glädjande

exempel på att svenska detaljhandelskedjor kan hävda sig där. Ett antal konsumentföreningar har uttryckt önskemål om att få distribuera postorderpaket, och jag är övertygad om att vi rätt snart får till stånd en samverkan mellan våra olika säljkanaler. Vi studerar naturligtvis också de samverkansfördelar som kan vinnas vid inköp. Josefssons skall behålla sin profil och sin affärsidé. Det är en princip vi tillämpar vid alla företagsförvärv. Men det hindrar oss givetvis inte att samarbeta inom konsumentkooperationen på alla nivåer där det gynnar affärerna och kunderna, avslutar Berndt Åke Ericsson." (SPF 1988:6).

När förvärvet var genomfört uttalade sig Berndt Åke Ericsson som följer:

"Det är en stor familj ni blivit medlemmar i. Det är min förhoppning att Kooperationen skall kunna vara ett stöd för företaget i den framtida utvecklingen. Att Kooperationen skall kunna bjuda på nya möjligheter. Orsaken till att KF är så angeläget om Josefssons är detta; Kooperationen i landet vill ha en ledande ställning inom detaljhandeln i Sverige. Det är ett av KF:s mål. För att nå detta mål måste vi vara med i postorderbranschen också. Det är också så att konsummedlemmarna i många år efterfrågat ett kooperativt ägt postorderföretag. Skulle vi starta eget eller köpa befintligt företag har varit frågan. Vi har provat egen postorderverksamhet i Jämtland och Västerbotten. Det uppskattades av medlemmarna där men var oekonomiskt i den lilla omfattningen som det blev fråga om.

Ett problem för oss var också att vi saknade kunskap om hur man skulle bära sig åt för att lyckas. När vi fick möjligheten att knyta Josefssons till oss, slog vi därför till. Hur skall nu Josefssons inlemmas i den kooperativa familjen? Jo, som ett självständigt dotterföretag. Josefssons skall även i framtiden drivas enligt familjen Josefssons principer. I företaget finns ett stort kunnande och stor skicklighet. Sortimentet är bra. Vi har gjort överenskommelsen med familjen Josefsson att den skall fortsätta i ledningen som förut. Hugo Josefsson tar plats i styrelsen. Vi är mycket tacksamma för det i KF. KF:s uppfattning är att vi skall blanda oss i verksamheten vid Josefssons så lite som möjligt. Men vi skall erbjuda de fördelar vi kan.

Den europeiska Kooperationen gör till exempel stora gemensamma inköp i Fjärran Östern. De är så stora att vi har särskilda förmånliga fraktavtal. Kanske Josefsson kan utnyttja samma fraktavtal, gruppera på samma båt, få billigare frakter. I det längre perspektivet öppnar sig många möjligheter. Till exempel sprida Josefssons kataloger bland konsummedlemmarna. Hjärtligt välkomna till Kooperativa förbundet. Jag räknar med att ni skall få ännu bättre möjligheter till framtida utveckling och jag hoppas att vi skall trivas ihop" (PP 3/88).

Vid köpet av Josefssons 1988 tecknade KF ett avtal med bröderna Josefsson som innebar att dessa skulle vara kvar och leda företaget i två år, eftersom KF saknade branschkunskap. Under hösten aviserade bröderna Josefsson att de inte ämnade förnya kontraktet. En strategisk tanke som inte kom fram helt tydligt från början, var hur samspelet mellan postorderföretaget och KF skulle utvecklas och vad som låg till grund för denna utveckling. Som framgår av intervjuer och internt material, hade KF som mål att Josefssons postorderverksamhet skulle integreras med

KF:s verksamhet och varje KF-förening skulle ställa sig öppen för postorderhandel. Detta innebar att man skulle ställa resurser till förfogande med avseende på varuhantering och nödvändigt utrymme och administration och distribution. Av intervjuer med Josefssons ledning framgick att detta kolliderade med KF:s affärsidé och föreningarna protesterade mot utvecklingen, eftersom man såg postorderhandeln som en konkurrent till KF:s verksamhet. Det blev således ett frostigt samarbetsklimat mellan de två organisationerna och idén gick inte att realisera fullt ut (Intervju 1996).

5.2.6 Perioden 1990-

Josefssons utveckling fortsatte att vika. Avtalet mellan KF och Josefssons upphörde och KF tillsatte en ny VD och styrelse 1990. Omsättningens negativa trend och den låga lönsamheten blev en viktig och svårlöst fråga. Försäljningen minskade med ytterligare ca 9 % under 1991, och med ca 13 % 1992. Stora besparingsåtgärder vidtogs i syfte att förbättra 1993 års resultat, men den negativa utvecklingen fortsatte och försäljningen sjönk med 27,8 %.

Tysklandsetableringen hade bidragit till höga kostnader och man tvivlade på att denna verksamhet skulle komma att ge någon vinst. Etableringen på den tyska marknaden ansågs, enligt interna intervjuer inte vara tillräckligt genomtänkt, och avvecklades således av KF under 1991. I intervjuer med dåvarande VD, som hade tillsatts av KF, lämnade följande kommentar:

"Jag ser inte nödvändigheten i att etablera sig på den tyska marknaden. Man måste bli bättre på hemmaplan i första hand, innan man tar steget ut på sådana svåra marknader. Dessutom måste man se till att varje produkt är bärande. Det finns således inga ekonomiska förutsättningar för Josefssons att bedriva utlandsetablering för närvarande".

5.2.6.1 Investeringar

Avvecklingen blev kostsam för företaget. Den fortsatta nedgången var ett faktum. Investeringarna uppgick 1990 till ca. 2,8 msek, (VB 1990) och under 1991 till ca. 5,1 msek (inklusive avvecklingskostnader). Under 1992 investerades 2,6 msek, och under 1993 0,1 msek. Samtliga dessa investeringar gällde till stor del underhåll och kompletteringar av tidigare investeringar. Därutöver gjordes inga investeringar i förnyelse.

5.2.7 Sammanfattning

Sammanfattningsvis framgår Josefssons utvecklingsprocess av tabellerna 5.13, 5.14 och 5.15.

År	Aktivitet nr	Aktiviteter
1965-1964	J 1	Flyttning till nya lokaler: Vindelgatan 34, Rory, Armbåga i Borås, Spårgatan
1965/66	J 2	Investering i förvärv av postorderföretaget Marks J. Emanuelsson
1967/68	J 3	Investering i ny expobutik i Knalleland
1969	J 4	Investering i ny stormarknad i Knalleland
1970	J 5	Investering i etablering av datateknologi
	J 6	Investering i expansion av stormarknaden
1971	J 7	Investering i datasystem för expediering/kund
1973	J 8	Investering i butiklokal i Knalleland
	J 9	Investering i specialprodukter
1974	J 10	Investering i lokaler
1975	J 11	Investering i datasystem och orderregistrering
	J 12	Investering i organisation Hobby & Fritid
	J 13	Investering i organisationsförändring
1976	J 14	Investering i nytt terminalsystem, hårdvara
	J 15	Investering i nytt orderbehandlingssystem
	J 16	Investering i fastighet
	J 17	Investering i operativa aktiviteter, utbud
1977	J 18	Investering i social innovation, kundpersonal
	J 19	Investering i kompletterande datateknologi
	J 20	Investering i införande av kontoförsäljning/organisationsutveckling
1978	J 21	Investering i nya produkter
1979	J 22	Investering i datateknologi
1980	J 23	Investering i alternativ distribution
1981	J 24	Investering i ny anläggning
	J 25	Investering i organisation och produktutveckling
1982	J 26	Investering i kundservice
	J 27	Investering i utökad sortiment
	J 28	Investering i utbildning, logistiksystem
	J 29	Investering i social innovation inom kundservice
	J 30	Investering i viaredsanläggningen
1983	J 31	Investering i förvärv av företag, Hobbex
	J 32	Investering i nytt varuhus, Munkedal
	J 33	Investering i nya lokaler
	J 34	Investering i ny anläggning i Viared
	J 35	Investering i utbildning data och kundhantering
1984	J 36	Investering i data, hårdvara
	J 37	Investering i ny Hobbexbutik
	J 38	Ny organisation
	J 39	Social innovation, kompetensutveckling
	J 40	Investering i dataresurser hård- och mjukvara
	J 41	Investering i fastighet, affärslokaler
	J 42	Investering i sortimentsutveckling
1985	J 43	Ägarskifte inom familjen, organisationsanpassning
	J 44	Investering i kataloger, Norge, Sverige
	J 45	Investering i start av finansbolag
	J 46	Investering i fastighet, markförvärv
1986	J 47	Ny organisation, decentralisering
	J 48	Investering i automatiskt påmatningssystem
	J 49	Investering i social innovation, kompetensutveckling
Josefs- sons 30 år- jubileum	J 50	Investering i fotoservice
	J 51	Investering i Norge, Postordre A/S
	J 52	Investering i etablering av Hobbex A/S i Norge
	J 53	Investering i "Hit-listan", en musikklubb
	J 54	Förvärv av Borås Mekaniska Verkstad
	J 55	Kapitalplanering, finansiering
	J 56	Investering i alternativ distribution

Forts. tabell 5.13

År	Aktivitet Nr	Aktiviteter
1987	J 57	Investering i ny butik i Moss i Norge
	J 58	Investering i ytterligare expansion i Viared
	J 59	Investering i social innovation, "Aktiv Kundservice",
	J 60	ledarskap, familjemedlem som ny VD
1988	J 61	KF förvärvar Josefssons Postorder AB
	J 62	Investering i etablering i Tyskland
	J 63	Investering i expansion i viaredanläggningen
1989	J 64	Investering i maskiner och utrustning
	J 65	Investering i produktutveckling och organisation
1990	J 66	KF tillsätter ny VD
	J 67	Investering i maskiner och teknologisk utrustning
1991	J 68	Investering i produkter för "yngre kunder"
	J 69	Investering i förvärv av Foto-Fritid
	J 70	Investering i ny butik i Torp

Tabell 5.14 Avvecklade verksamheter inom Josefssons Postorder AB

Enhet	Start	Avvecklingsår
Josefssons Varuhus i Borås	1972	Avveckling 1991
Hobbex AB i Sverige	1983	Såldes till Panduro Hobby AB 1993
Konto Finans AS i Norge	1985	Avveckling 1991
Josefssons Postordre AS i Norge	1986	Avveckling 1991
Hobbex AS i Norge	1986	Avveckling 1991
Varuhus i Norge, Moss	1987	Avveckling 1991
Etablering i Tyskland	1988	Avveckling 1991

Tabell 5.15 Josefssons Postorder AB:s utveckling, 1955-1994 (Källa: bokslut samt interna handlingar)

År	Genomsnittlig omsättning	Antal anställda	Lokal	Adress
1955	ingen uppgift	Familjen	ingen uppgift	Varbergsgatan i Borås
1956	ca 0,2 milj	Familjen	30 kvm	Vindelgatan 34
1958	ca 3 milj	Familjen+ 6	600 kvm	Rory, Ulricehamngatan 36 i Borås
1960	ca 6-8 milj	Familjen+ 10-12 pers	1500 kvm	Arnbåga i Borås + reservlager i Druvefors
1961	ca 10 milj	Familjen + 35 pers	2000 kvm	Spårgatan i Borås
1966	ca 25 milj	Familjen + 60 pers	6000 kvm	Lundbygatan 4 i Borås
1983	ca 400 milj	Familjen + 316 pers	45000 kvm	Viareds industriområde
1994	ca 250 milj	100 pers	10000 kvm	Ny ägare KF. Administration flyttat till Borås centrum. Produktion kvar i Viared. Försäljning av överkapacitet.

Kapitel 6

Aktörernas personliga attribut och beteende – en komparativ analys.

I föreliggande kapitel görs två komparativa analyser. Den första belyser ägarnas personliga attribut. Den andra handlar om ägarnas visioner och strategiutvecklingsprocess, d v s deras beteende. Varje avsnitt avslutas med en sammanfattning. Därefter följer en jämförelse mellan ägarnas personliga attribut, beteende och prestation på grundval av resultaten från litteraturstudien. Kapitlet avslutas med några egna reflexioner och kommentarer.

6.1 Analysplan

6.1.1 Inledning

I föreliggande kapitel är ambitionen att söka uppnå två av avhandlingens delsyften:

- *att beskriva och jämföra ledarskapets betydelse för företagens utveckling med inriktning på ägarnas personliga attribut och beteende.*

- att jämföra visioner och strategiutvecklingsprocesser och härigenom beskriva och jämföra hur konkurrensstrategier formuleras och implementeras samt diskutera de faktorer som varit vägledande för konkurrensstrategiska beslut.

Delsyftena är integrerade i studiens första hypotes, H1.

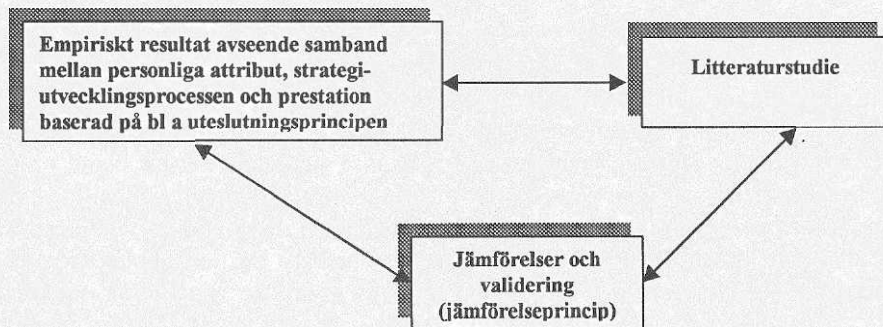
H1 – skillnaden mellan aktörernas prestationsnivåer förklaras av skillnaden mellan deras personliga attribut och deras beteende i strategiutvecklingsprocessen.

6.1.2 Analysmodell för hypotesprövning

Analysen i detta kapitel går ut på att söka pröva hypotes H1 genom:

- att beskriva och jämföra framträdande personliga attribut och beteenden i ägarnas ledarskap
- att beskriva och jämföra mönstret i ägarnas visioner
- att beskriva och jämföra företagets strategiutvecklingsprocess
- att relatera skillnader i personliga attribut och strategiutveckling till skillnader i prestationsnivå i en förklarande analys.

Analysmodellen, figur 6.1, grundas på två principer, nämligen jämförelseprincipen och uteslutningsprincipen i syfte att komma fram till en beskrivande sambandsanalys. Jämförelseprincipen innebär att jag jämför den empiriska studiens utfall med vad litteraturen säger om sambandet mellan personliga attribut, beteenden och prestation. Uteslutningsprincipen innebär att vissa faktorer har kunnat uteslutas som förklaring till den observerade divergensen i aktörernas prestationsutveckling, antingen för att de har påverkat de båda aktörerna på samma sätt, eller kan uteslutas av andra skäl (se avsnitt 6.4.2.3). Härigenom kan samband mellan personliga attribut, strategiutvecklingsprocessen och prestation renodlas. Att använda olika associeringsmodeller och se associering från flera olika perspektiv styrker också de slutsatser om samband som dras om det visar sig att de pekar i samma riktning (Green & Tull 1988).



Figur 6.1. Analysmodell för hypotesprövning

Datainsamlingen för den empiriska studien omfattade såväl kvantitativ som kvalitativ information, vilket framgår av kapitel 3, där jag redogjort för de olika metoder som tillämpats. Som jag tidigare nämnt, var ett viktigt motiv i datainsamlingen att söka mönster och relationer (t ex Glaser et al 1967, Miles et al 1984, Ratcliffe 1983, Lincoln & Guba 1985), eftersom detta också underlättar tolkning och jämförelse av olika analysresultat. Detta har tagits upp under avsnitt 3.1. I följande avsnitt redogörs för de analysmetoder som använts.

6.2 Ägarnas personliga attribut och beteende

Föreliggande avsnitt inleds med en analys av ledarskapet inom Ellos som följs av motsvarande analys av ledarskapet inom Josefssons, vilket baseras på tre olika analyser; faktoranalys, medelvärdesanalys och analys av ägarnas kommentarer och personliga intervjuer. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av resultatet av analysen samt jämförande slutsatser.

6.2.1 Analysplan

Beskrivningen av det entreprenöriella ledarskapet med avseende på aktörernas personliga attribut och beteende har gjorts med stöd av tre oberoende analysmetoder. Att använda flera analysmetoder ökar möjligheten att finna variabler och tolkningsbara mönster och härigenom kan man föra en jämförande diskussion. Samtidigt kan metoderna validera varandra. Denna uppfattning har också stöd hos olika forskare, vilket framgår av kapitel 3. I föreliggande studie har följande analysmetoder använts:

- *Faktoranalys*
- *Analys av variabelernas medelvärden för respektive aktör*
- *Analys av personliga intervjuer och interna skriftliga kommentarer*

6.2.1.1 Faktoranalysens syfte och betingelser

Det huvudsakliga syftet med faktoranalysen var att finna tolkningsbara mönster av grupperade variabler (R-teknik) i en faktormatris, för att härigenom få fram ett antal underliggande dimensioner (faktorer) som visar ägarnas attribut och beteendemönster. Styrkan i faktoranalysen är just att finna mönster bland grupper av variabler som genom forskarens tolkning kan relateras till bakomliggande dimensioner (se Hair et al 1995), vilket i föreliggande studie var en viktig aspekt för att kunna diskutera skillnader i ägarnas ledarskap. Bartletts Sphericity test (Morrison 1967) visade på signifikanta korrelationer mellan variabelerna, se tabell 6.1, varför materialet ur statistisk synpunkt kan ligga till grund för faktoranalys (se bilaga 6).

Tabell 6.1 Bartlett's test (R= regressionskoefficient)

Företag	R	Antal Variabler	Sample	Chi-värde	Z-värde	p-värde
Ellos AB	-41,6929	42	50	1424,51	44,2657	0,0
Josefssons Postorder AB	-56,2596	48	48	1809,69	51,0508	0,0

Som jämförelse.

- ett z-värde på 1,96 ger $p = 0,050$
- ett z-värde på 2,58 ger $p = 0,010$
- ett z-värde på 3,29 ger $p = 0,001$

Tillämpning av faktoranalysen innebär att jag på ett systematiskt sätt bearbetat och analyserat materialet stegvis med utgångspunkt från analysens syfte och med hänsyn till faktoranalysens kriterier (se Hair et al 1995). Antalet observationer är betydelsefullt för faktoranalysens kvalitet och en tumregel är att man förslagsvis bör ha fem gånger fler observationer än antal variabler. I föreliggande studie var inte detta realistiskt med tanke på de kriterier som låg till grund för bedömningsurvalet.

Den totala population som var intressant för denna studie var 60 personer per företag, av vilka 55 personer per företag bedömdes vara relevanta. Urvalet kan dock anses vara stort i förhållande till populationens storlek¹⁸. Troligtvis fanns det individer som skulle kunna bidra med ytterligare något slag av information men, enligt min bedömning, var det gjorda urvalet det mest tillförlitliga med avseende på informationens kvalitet och innehåll. Jag ansåg därför att det var bättre att ha ett mindre antal observationer och tillförlitlig information som kompletterades med personliga intervjuer än ett stort antal observationer som förmodligen skulle ha medfört ökad osäkerhet.

Hair et al (1995) tar upp andra tumregler som t ex att vid en faktoranalys baserad på ett urval som omfattar ca 50 individer, bör en faktorladdning uppgå till 75, och variabelns kommunalitet bör överstiga 0.50, för att en tolkning skall bli meningsfull. I föreliggande faktoranalys har tolkningen i första hand berört kombinationen av variabler med de starkaste faktorladdningarna, vilka jag markerat med en cirkel, och i andra hand variabler med närliggande faktorladdningar som inte är lika starka, men som ändå ger stöd för den tolkning jag gör.

I föreliggande analys har varimaxmetoden använts, vilken, enligt Hair et al (1995), är den mest använda tekniken för orthogonal rotering av faktorer. Indata har också varit föremål för granskning med avseende på "missing data", fördelning samt eventuella systematiska mönster. Granskningen av indata visade ett lågt internbortfall, för Ellos 25 och för Josefssons 10 fall, där variabelns

¹⁸ Hairs och andras regler angående urvalsstorlek avser urval från oändliga populationer. I föreliggande studie är urvalet baserat på en ändlig population.

medelvärde användes som input för det uteblivna svaret, för att variabeln inte skulle gå förlorad i analysen.

6.2.1.2 Analys av variabelernas medelvärden för respektive aktör

Medelvärdessanalysen grundas på de variabler som framgår av mätinstrumentets 42 olika items, se bilaga 3. Två olika medelvärdessanalyser görs. Den ena går ut på att lyfta fram de mest utslagsgivande medelvärdena och härigenom möjliggöra en gruppering som låter sig beskrivas eller ger uttryck för ett visst beteendemönster. Den andra analysen går ut på att beskriva differensen mellan de absoluta medelvärdena mellan de båda ägarna, och härigenom jämföra deras personliga attribut och beteendemönster.

6.2.1.3 Analys av personliga intervjuer och interna skriftliga kommentarer

Som framgår av föreliggande kapitel har ett omfattande såväl kvantitativt som kvalitativt material samlats in. Analysen av personliga intervjuer har också validerats med såväl sekundär- som primärdata, där intervjuer med de viktigaste personerna i företagets händelseutveckling genomförts med fokusering på deras tidigare uttalanden i interna och externa källor.

Under de personliga intervjuerna framkom olika uppfattningar om hur ledarskapet fungerat och utövats och om vad som påverkat olika händelser etc. Även internt material tar upp uttalanden som berör olika händelser samt ledarnas egna uppfattningar om ledarskap och företagets utveckling, något som är viktigt att ta med i analysen av personliga attribut. Båda ägarna har på olika sätt, med viss kontinuitet, informerat både externt och internt. Information som framgått av verksamhetsberättelser och pressklipp har bedömts med avseende på till vem man riktat informationen och vad den innehållit.

Information som varit riktad till exempelvis enbart till aktieägare eller andra intressenter har hanterats med viss försiktighet, eftersom jag anser att sådan information kan vara färgad av omständigheterna. Interna beslutsprotokoll och information direkt från ägaren till personalen i anslutning till fattade och verkställda beslut har också varit viktiga att ta del av.

6.2.2 Analys av Ellos AB

6.2.2.1 Faktoranalys

Faktoranalysen ger ett mönster av ägarnas ledaregenskaper och variabelerna framgår av enkäten enligt bilaga 3. Den bästa grupperingen av variabler och dess tolkningsvärden visar sig framträda vid fem faktorer, vilka ger en förklarad varians på 49 %, se tabellerna 6.2 och 6.3. Förklaringsgraden kan tyckas vara något låg, men i sitt sammanhang kan den ändå användas för en vidare diskussion

om ledarskapets attribut. De låga korrelationsvärden som framgår av tabell 6.4 visar att de faktorer som framträder enligt faktoranalysen tabell 6.2, är oberoende av varandra.

Faktor 1 med en kombination av variablerna v34, v13 och v7, pekar på är att det kan vara frågan om prestationsbenägenhet. De högsta faktorladdningarna och kluster av variabler indikerar att man varit benägen att ta risker och att man investerat i relationer och samverkan, d v s man har velat uppnå en såväl individuell som organisatorisk styrka för att bli en vinnare och därmed leva upp till sina prestationskrav. Här framträder attribut som ligger i linje med ett karismatiskt ledarskap.

Faktor 2 tyder på en benägenhet för innovation och att man inser vikten av ett gott arbetsklimat och är intresserad av sociala frågor. Man främjar nytänkande genom att uppmuntra till idéutveckling och man anser att denna insats främjar verksamheten. Kombinationen indikerar en mobilisering av teknologi och humana resurser som skapar förutsättningar för ökad motivation som kan vara en drivkraft i kampen om marknaden. Jag ser kombinationen av variablerna v33 och v17 som ett tecken på innovationsbenägenhet, d v s ett innovativt intresse.

Faktor 3 indikerar ett egocentriskt beteende, en ärelystnad. Variablernas sammansättning pekar på stort självförtroende, envishet och målmedvetenhet, att lyfta fram sina kvaliteter, stå i rampljuset. Samtidigt kan man se att ägaren är mer fokuserad på egna idéer. Kombinationen v3, v41 och v26 tycks visa att man troligtvis vill hävda sin skicklighet och ta åt sig ära och uppskattning, d v s ägarens ärelystnad tonar fram.

Faktor 4 indikerar stark vilja, där kombinationen av variablerna v28, v20 och v10 tyder på att ägaren vill dominera och utöva makt. Det kan vara så att han ser företaget växa ifrån honom, att det upplevs som ett hot, eller känner osäkerhet i sin roll, vilket innebär att han tappar kontrollen över företaget. En reaktion härpå kan vara att man vill visa att man fortfarande bestämmer och därmed finns risken att man fattar ogenomtänkta och förhastade beslut. Större organisation medför oftast att allt fler människor deltar i beslutsprocessen och en risk med detta kan vara att entreprenören känner sig undanträngd.

Faktor 5 signalerar målmedvetenhet. För att nå satta mål är en offensiv målinriktning och ett dynamiskt handlande nödvändig, vilket kombinationen av variablerna v32 och v4 visar. Det offensiva beteendet kan indikera att man vill överträffa konkurrenterna.

Sammanfattningsvis, på basis av min tolkning av faktorladdningarnas storlek och kluster av variabler, ser jag ett mönster inom respektive faktor som pekar på personliga attribut som visar att man är prestationsbenägen, innovationsbenägen, ärelysten, viljestark samt målmedveten.

Tabell 6.2 Faktoranalys Ellos AB (Varimax. Faktorladdningar under 56 har ej tagits med)

Var nr	Variabel	F1	F2	F3	F4	F5	Kommu- nalitet
34	tagit risker för att uppnå resultat	71					0,58
13	resultatorientering genom goda relationer och samverkan	65					0,55
7	inriktat på att bli en vinnare	62					0,54
22	ägarens regler och inriktning varit bestämmande	56					0,40
23	tagit intryck av uppskattning och beröm						0,33
21	ägaren har styrt insatser för tillväxt och vinst						0,51
12	varit en förtroendeingivande och empatisk ledare						0,44
2	företagets utveckling har grundats på ägarens idéer						0,24
33	teknologisk resurser avgörande för konkurrensen	68					0,55
17	lyhörd för gott arbetsklimat och idéutveckling	67					0,55
39	tillväxt med hjälp av imitation						0,13
15	inte belönat lyckade insatser						0,51
3	egna initiativ har gått före andras idéer			79			0,73
41	ägarens vilja en broms för decentraliserat ansvar			72			0,74
26	affärsstrategi grundas på ägarens målinriktning			63			0,66
37	lyhörd för kunskapsutveckling i företaget			60			0,54
27	har svårt att ta till sig nya idéer			59			0,42
8	inte trott på anställdas idéer						0,45
31	liten förståelse för internationaliseringens svårighetsgrad						0,45
19	ofta avvikit från sin affärsidé						0,59
1	inte uppskattat medarbetare med egna åsikter						0,54
18	inte följt invanda regler						0,32
35	inte velat bli utvecklingsledande						0,17
38	haft som mål att etablera sig internationellt						0,35
28	ägaren varit mer bestämmande än rådgivande				74		0,59
20	möjlighet att styra avtar med växande organisation				65		0,55
10	inte accepterat att man lägger sig i ägarens roll				64		0,53
42	föredragit konsultinsatser				57		0,55
11	inte behandlat misslyckade projekt seriöst						0,54
25	idéer och visioner viktiga för framgång						0,36
30	inte varit smidigare än konkurrenterna						0,25
40	organiserat efter sin egen vilja						0,16
14	haft stor förståelse för anställdas emotionella faktorer						0,12
32	först inväntat konkurrenternas insatser och därefter satsat offensivt					85	0,74
4	förändringsbenägenhet främjat måluppfyllnadsgraden					59	0,54
29	benägenhet att följa stundens ingivelse					57	0,66
16	inte anpassat organisationen efter egna villkor						0,44
6	medarbetarnas ansvar och självständighet viktigt för effektiviteten						0,36
24	tagit efter konkurrenternas strategier						0,48
9	velat vara först med nya idéer						0,29
5	inte visat sårbarhet inför andra						0,35
36	förvaltats företagets traditioner						0,51

Tabell 6.3 Eigenvalues of the correlation matrix (42 variabler)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Eigenvalue	5,6443	4,1022	3,8466	3,1833	2,5941
Difference	1,5421	0,2556	0,6633	0,5892	0,4001
Proportion	0,1344	0,1177	0,1016	0,0758	0,0618
Cumulative	0,1344	0,2521	0,3537	0,4295	0,4913

Tabell 6.4 Inter-factor correlations

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	100	5	2	4	6
Factor 2	5	100	-16	-13	5
Factor 3	2	-16	100	18	12
Factor 4	4	-13	18	100	-3
Factor 5	6	5	12	-3	100

6.2.2.2 Medelvärdesanalys Ellos AB

Genom att kategorisera de mest utslagsgivande medelvärdena med kriterierna $\leq 2,1$ och $\geq 5,0$ så som de framgår av tabell 6.5, samt föra samman variablerna till olika kluster, vilka kan tänkas ha ett samband, kan olika mönster skönjas.

Tabell 6.5 Medelvärdesanalysens utfall för ledarskapet inom Ellos (Tagit avstånd = lågt medelvärde
Instämt = högt medelvärde)

Variabel	Medelvärde	Item	Kluster av variabler
v39	1,79	tillväxt med hjälp av imitation	} Prestationsbenägen
v38	6,61	haft som mål att etablera sig internationellt	
v32	1,42	först inväntat konkurrenternas insatser och därefter satsat offensivt	
v13	5,76	resultatorientering genom goda relationer och samverkan	
v9	6,47	velat vara först med nya idéer	} Årelysten
v23	5,00	tagit intryck av uppskattning och beröm	
v5	5,22	inte visat sårbarhet inför andra	} Innovationsbenägen
v17	5,44	lyhörd för gott arbetsklimate och idéutveckling	
v12	5,65	varit en förtroendeingivande och empatisk ledare	
v41	5,02	ägarens vilja en broms för decentraliserat ansvar	} Viljestark
v34	5,02	tagit risker för att uppnå resultat	
v25	5,63	idéer och visioner viktiga för framgång	
v2	5,27	företagets utveckling har grundats på ägarens idéer	

Kombinationen av variablerna v39, v38, v32, v13 och v9 ger en relativt tydlig signal om att man är prestationsbenägen, att man vill åstadkomma resultat. Prestationskravet innebär också att metoder och resurser utvecklas för att man skall bli en vinnare. Mönstret tyder på att man vill ligga före konkurrenterna

genom att satsa på nya idéer, vilket troligtvis i sig är en indikation på behovet att stärka sitt ledarskap och sin marknadsposition. Av variablerna v23 och v5 kan jag utläsa någon form av prestige, d v s man är inte villig att visa sina svaga sidor och man vill framstå som trygg och säker, och beröm och uppskattning är viktiga faktorer för självkänslan. Sammantaget är det min uppfattning att analysen av variablerna v23 och v5 indikerar emotionella attribut, t ex, ärelystnad. Här finns troligtvis någon form av prestigebehov, man vill visa vad man uppnått, vilket i sig kan ge styrka och status.

Variablerna v17 och v12 ger intryck av att man är benägen att lyssna och förstå och att man ser med intresse och nyfikenhet på innovation. Analysen pekar också på empati, arbetsklimat och innovation. Variablerna v41, v34, v25, och v2 indikerar stark vilja. Detta pekar också på att ägarens visionära förmåga och beslutsamhet troligtvis är centrala attribut.

Sammanfattningsvis framträder ett mönster som antyder ett entreprenöriellt karismatiskt ledarskap (se kapitel 4), där personliga attribut som prestationsbenägenhet, ärelystnad, innovationsbenägenhet och viljestyrka, troligtvis varit viktiga drivkrafter för prestationsutvecklingen. Detta pekar i samma riktning som faktoranalysens utfall.

6.2.2.3 Intervjuer och ägarens egna kommentarer, Ellos AB

Av intervjuer och internt material framgår¹⁹ hur ledarskapet utövats och vad som varit viktigt att ta fasta på. Ägaren gav uttryck för sitt offensiva synsätt, d v s att Ellos bl a skulle leda utvecklingen och bli störst i Skandinavien, vilket framgår av internt material.

"1984 blev ett märkesår för Ellos. Vår ställning som Skandinaviens största postorderföretag befästes ytterligare och principbeslut fattades om börsintroduktion" (Ellos VB 1984).

"Olle Blomqvist har i hög grad själv varit den som har drivit fram utvecklingen genom sitt personliga engagemang och intresse för alla frågor. Detta understryker den nyckelroll som enskilda personer spelar för ett framgångsrikt svenskt näringsliv" (EK 1985 nr 4).

"Ellos är utvecklingsledande när det gäller system och metoder för modern postorderhandel. Denna position skall vi behålla, och utvecklingsarbetet leder till en allt starkare konkurrenskraft" (Ellos VB 1987).

¹⁹ Kommentarererna har hämtats från personliga intervjuer samt från interna dokument, rapporter, protokoll och meddelanden, verksamhetsberättelser (VB), bokslutskommentarer samt personaltidningar. Här har ägarna själva utnyttjat nämnda kanaler för att informera om företagets position, ledarskap och framtidsmöjligheter.

"Det är klart att det var en risk att köpa företag under 1960-talet, men risken att inte köpa var lika stor, så det var egentligen inte svårt att bestämma sig. Vissa beslut fattades direkt på gatan efter en diskussion i bilen och en okulär besiktning. Vissa av de förvärvade företaget visste vi ju vem det var och fastigheten där de höll till kände vi till, så det var bara att slå till. Det var ju framförallt kundregistret och varulagret som vi var ute efter" (vVD intervju 1996).

Här framgår det att ägarens personlighet till viss del präglat företagets utveckling. Som tidigare nämnts erhöll OB olika utmärkelser från olika organisationer, och under 1986 tilldelades han, tillsammans med 20 andra industrichefer av Kungliga Patriotiska Sällskapet en särskild förtjänstmedalj för *"gagnerik gärning i svenskt näringsliv"*. Under 1986 fick OB priset för den mest aktieorienterade årsredovisningen och under hösten 1987 utnämndes han till årets företagare i Borås. Av motiveringen framgick:

"OB:s prestation framstår som en berömvärd förebild för andra företagare och för samhället i övrigt" (EK 1987 nr 4).

Olle Blomqvist såg också att utmärkelserna skulle kunna öka kännedomen om Ellos ytterligare (EK 1986 nr 4). Av intervjuer som gjorts med OB (Inside 1993), framgår att bl a relationerna med medarbetarna var ett viktigt inslag i ledarskapet. Han hade en förmåga att motivera och entusiasmera personalen, d v s ett slags karismatiska attribut som uppskattades. På frågan om hur ägaren ser på sin roll som företagsledare samt hur det är med *"Ellosandan"* i företaget, blev svaret:

"Chefens viktigaste uppgift är att få personalen att se positivt på arbetet och känna arbetsglädje. Personal som trivs, gör ett bra jobb. Jag anser att alla har en möjlighet att förbättra sin situation. Varje individ har egna möjligheter. Som företagsledare och chef har man här ett stort ansvar att uppmuntra sin personal till utveckling. Visad ärlighet, lojalitet och ambition leder ofta till ett ökat ansvar. Det i sin tur gör att folk växer och därigenom ökar också arbetsglädjen" (internt material).

"Det är naturligt i ett företag som byggs upp successivt och som det går bra för att det finns en gemenskap och positiv anda bland personalen. Man ställer upp för varandra. Nu när det går lite sämre för Ellos, det går ju upp och ner i ett företag, så är det klart att stämningen blir mer dämpad. Nedgången får vi delvis söka orsaken till i företaget, men vi har också påverkats av lågkonjunkturen. Därför är det viktigt att vi nu med all kraft tar tag i problemen, även om åtgärderna är besvärliga. Det är enda möjligheten om vi skall kunna hävda oss i framtiden. Fortfarande gäller att vi måste ställa upp för varandra" (EK 1985 nr 1).

"Det är i hög grad ett lagarbete att driva ett postorderföretag. Det är min uppfattning att Ellos framgångar till stor del beror på det engagemang, den erfarenhet och det kunnande som finns på alla nivåer inom företaget. Det är också viktigt att vi inom företaget skapar möjligheter för var och en att finna arbetet intressant och givande. Här spelar information och utbildning en stor roll" (EK 1985 nr 1).

"OB hade inte bara idéer och fantasi, utan även förmåga att ta risker, förmåga att formalisera sina idéer och få människor att genomföra dem och ta risken. Förnyelsen i företaget visade sig ligga både på det sociala och det tekniska området, och man kan säga att tillväxten låg i centrum, och tidigare målformuleringar att "vi skall bli marknadsledande", innebar att man styrdes in i ett förnyelseprogram som blev revolutionerande inom branschen. OB:s fanatiska vilja att genomdriva affärsidén medförde en utvecklingsprocess som integrerade de flesta medarbetarna, som därigenom utvecklades inom olika områden. Detta hade stor betydelse eftersom de lösningar som oftast blev avgörande, utvecklades av den egna personalen, som härigenom byggde upp en intern kunskapsbank som kunde svara mot såväl inre som yttre krav" (Intervju 1996)

Av intervjuerna framgår olika uppfattningar om OB:s auktoritet, men det mesta pekar på att OB var bestämd men inte auktoritär, "hård men rättvis". Bo Lennart, som kom från Triåk kompaniet AB och började på Ellos 1955, och som bl a svarade för marknadsstaben, säger följande om OB:

"Jag tänker ofta tillbaka på 1960- och 1970-talen och första hälften av 1980-talet då jag hade förmånen att ha Olle som VD och Inköpschef. Denna förmån varade exakt i 30 år. Det första jag tänker på är Olles enorma dagliga engagemang och kunnande, snabba och klara besked. Jag vill till och med påstå att Olle många gånger såg på kroppsspråket vad man ville eller menade. Det är ingalunda en mans verk, men Olle har varit den stora "hårföraren". Gjorde man inte som Olle sagt eller menat, då fick man med besked veta av det. Men för det mesta funkade det bra och då var han inte sen att tala om det" (Inside 1993).

"OB ville dominera, visa att han var "herre på täppan", d v s vara ledande, synas och höras, vara först och bli störst. I olika interna meddelanden framgick detta budskapet tydligt utformat, och jag tror att detta tydliga budskap även fått konkurrenterna att handskas bättre med sina resurser" (Intervju 1996).

Sammanfattningsvis har en systematisering och generalisering gjorts av samtliga citat, intervjuer och vad som framgått av olika informationskällor, varvid följande mönster framträder:

1. Arbetat för att bli Skandinaviens största postorderföretag
2. Börsintroduktionen viktig, kapitalplanering
3. Ågaren framhävs som företagets strateg
4. En viktig uppgift är att skapa goda relationer och laganda i företaget
5. Kompetensutveckling och decentralisering
6. Innovationsbenägen och riskvillig
7. Dominans
8. Utmärkelser för sitt goda ledarskap

6.2.3 Analys av Josefssons Postorder AB

6.2.3.1 Faktoranalys

Faktoranalysen av enkäten inom Josefssons visade sig ha sin bästa tolkbarhet vid fyra faktorer, vilket innebär en förklarad varians på 53 %, se tabellerna 6.6 och 6.7.

Faktor 1, d v s kombinationen av variablerna v22, v17, v12 ger ett intryck av en blandning av motivation och emotion, ett socialt emotionellt beteende, att bry sig om, men att vara bestämd. Grupperingen av variablerna samt faktorladdningarnas storlek indikerar ett interaktionsförhållande som ägaren troligtvis vill ha kontroll över. Det kan vara frågan om att organisationen styrs efter ägarens olika roller och värderingar, varför jag tolkar den bakomliggande faktorn som en önskan om att vara en fadersgestalt.

Faktor 2 tyder på att det kan vara frågan om ett ägarstyre, vilket indikeras av variablerna v41, v21, och V2. Ser jag till kombinationen av variablerna v21 och v2 antyder detta direktstyrning och enmansstyre, vilket i sig kan ses som naturligt för ägarens självförverkligande, att driva företaget som ett familjeföretag. Här spelar troligtvis också familjeföretagets ekonomiska utveckling en viktig roll, varför ägaren troligtvis ser sitt handlande och sin roll som sina huvuduppgifter.

Faktor 3, d v s en kombination av variablerna v29 och v26, kan uttrycka spontanitet men också en viss osäkerhet. Konkurrenternas insatser och i vilken utsträckning man lyckats kan ha bidragit till att Josefssons anpassat sina insatser. Det kan vara så att man inväntat konkurrenternas insatser innan man själv satsat, vilket i sig kan bidra till effektivare resursutnyttjande. Det skall också noteras att det inte fanns några dokumenterade konkurrensstrategiska planer. Insatserna präglades mer av en anpassad operativ aktivitetsplanering. Analysen pekar på imitation så till vida att man på något vis tar intryck av konkurrenterna, och som en följd av deras insatser hamnar man i ett adhoc-beteende beroende på vilka aktiviteter som gav utdelning.

Faktor 4, d v s kombinationen av variablerna, v28, v27 och v10, antyder viss motvilja mot förändringar. Här kan det vara så att ägarens konservativa hållning och försvarsmekanismer kommer fram, och gamla beprövade metoder kan ha gått före nytänkande. Min uppfattning av denna kombination är att det troligtvis rör sig om en konservativ attityd, men med en viss tendens till innovativ vilja om detta ligger i linje med ägarens mål.

I faktoranalysen framträder ett mönster som pekar på fadersgestalt, ägarstyre, imitationsbenägenhet samt konservatism, viktiga inslag i Josefssons ledarskap,

där familjeföretagets intressen stått i centrum, och där familjen är kärnan i företagets ledning.

Tabell 6.6 Faktoranalys, Josefssons Postorder AB (Varimax, enbart faktorladdning över 56)

Var. Nr	Variabel	F1	F2	F3	F4	Kommunalitet
17	lyhörd för gott arbetsklimat och idéutveckling	77				0,63
12	varit en förtroendeingivande och empatisk ledare	68				0,53
22	ägarens regler och inriktning varit bestämmande	62				0,47
13	resultatorientering genom goda relationer och samverkan	57				0,46
14	haft stor förståelse för anställdas emotionella faktorer					0,65
36	förvaltad företagets traditioner					0,42
33	teknologiska resurser avgörande för konkurrensen					0,57
32	först inväntat konkurrenternas insatser och därefter satsat offensivt					0,68
37	inte varit lyhörd för social innovation					0,56
5	inte visat sårbarhet inför andra					0,45
4	förändringsbenägenhet främjat måluppfyllnadsgraden					0,45
34	tagit risker för att uppnå mål					0,48
8	inte trott på anställdas idéer					0,70
21	ägaren styrt insatser för tillväxt och vinst		73			0,65
2	företagets utveckling har grundats på ägarens idéer		65			0,44
41	ägarens vilja en broms för decentraliserat ansvar		59			0,62
42	föredragit konsultinsatser					0,45
40	organiserat efter sin egen vilja					0,20
16	inte anpassat organisationen efter egna villkor					0,45
31	liten förståelse för internationaliseringens svårighetsgrad					0,44
1	inte uppskattat medarbetare med egna åsikter					0,46
7	inriktat på att bli en vinnare					0,49
29	benägenhet att följa stundens ingivelse			74		0,63
26	affärsstrategi grundas på ägarens målinriktning			72		0,64
20	möjlighet att styra avtar med växande organisation					0,51
30	inte varit smidigare än konkurrenterna					0,63
19	ofta avvikit från sin affärsidé					0,26
15	inte belönat lyckade insatser					0,52
11	inte behandlat misslyckade projekt seriöst					0,65
3	egna initiativ har gått före andra idéer					0,51
23	tagit intryck av uppskattning och beröm					0,27
38	haft som mål att etablera sig internationellt					0,40
10	inte accepterat att man lägger sig i ägarens roll					0,60
28	ägaren varit mer bestämmande än rådgivande					0,60
27	har svårt att ta till sig nya idéer					0,68
9	velat vara först med nya idéer				54	0,59
25	idéer och visioner viktiga för framgång				55	0,38
18	inte följt invanda regler				55	0,68
24	tagit efter konkurrenternas strategier					0,19
6	medarbetarnas ansvar och självständighet viktiga för effektiviteten					0,21
39	tillväxt med hjälp av imitation					0,19
35	inte velat bli utvecklingsledande					0,42

Tabell 6.7 Eigenvalues of the correlation matrix (42 variabler)

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Eigenvalue	9,7779	4,3883	3,8437	2,8981
Difference	5,3896	0,5445	0,9456	0,3976
Proportion	0,2328	0,1245	0,1015	0,0690
Cumulative	0,2328	0,3573	0,4588	0,5278

Tabell 6.8 Inter-factor correlation

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	100	-14	-36	-22
Factor 2	-14	100	29	13
Factor 3	-36	29	100	35
Factor 4	-22	13	35	100

6.2.3.2 Medelvärdesanalys, Josefssons Postorder AB

Sammanställningen enligt tabell 6.9 visar de mest utslagsgivande medelvärdena, $d \leq 2,7$ och $\geq 4,8$. Variabler som indikerar ett likartat beteende har kopplats samman till olika kluster, och analys av dessa kluster visar olika mönster som belyser ägarens personliga attribut.

Variablerna v17, v14, v13, och v12 indikerar en "mjuk" linje, en empatisk och social attityd. Detta kan vara en viktig drivkraft, eftersom förtroende, förståelse, motivation och goda relationer ses som betydelsefulla faktorer för en god arbetsmiljö och anses öka medarbetarnas effektivitet. Denna kombination framtonar en fadersgestalt.

Grupperingen av variablerna v41, v40, v26, v25 och v2 ger ett mönster som tyder på ägarstyre. Här är det troligtvis så att ägaren stått för idéer och organiserat verksamheten för att därigenom genomföra fattade beslut. Detta ser jag också som ett naturligt beteende, eftersom familjeföretagets bevarande prioriterades och familjemedlemmarna besatte posterna i organisationens toppskikt. Här är det också min uppfattning att ägaren såg som sitt ansvar att utveckla verksamheten på basis av de idéer som både han och familjen trodde på.

Kombinationen av variablerna v38 och v33 pekar på ägarens benägenhet att investera i aktiviteter som bidrar till utvecklingen av företaget. Detta kan vara ett uttryck för innovation men med konservativa inslag, eftersom detta är något som ägaren tidigare bestämt och personligt engagerat sig i.

Grupperingen av variablerna v39, v32 och v24, pekar på ett imitationsbeteende. Det kan vara så att man bevakar vad konkurrenterna har för sig för att sedan utnyttja deras kunskap på området, och därmed minimera riskerna i sin egen insats.

Sammanfattningsvis visar medelvärdesanalysen ett mönster som lyfter fram personliga attribut som fadersgestalt, ägarstyre, innovativ samt imitationsbenägen. Detta pekar i samma riktning som faktoranalysens resultat.

Tabell 6.9 Medelvärdesanalysens utfall för Josefssons ledarskap (Tagit avstånd = lågt medelvärde. Instämt = högt medelvärde)

Varia- bel	Medel- värde	Item	Kluster av variabler
v17	5,40	lyhörd för gott arbetsklimat och idéutveckling	} <i>Fadersgestalt</i>
v14	5,60	haft stor förståelse för anställdas emotionella faktorer	
v13	5,49	resultatorientering genom goda relationer och samverkan	
v12	5,65	varit en förtroendeingivande och empatisk ledare	} <i>Ägarstyre</i>
v41	5,02	ägarens vilja en broms för decentraliserat ansvar	
v40	4,97	organiserat efter sin egen vilja	
v26	4,18	affärsstrategi grundas på ägarens målinriktning	} <i>Innovationsbenägen</i>
v25	5,63	idéer och visioner viktiga för framgång	
v2	5,10	företagets utveckling har grundats på ägarens idéer	
v38	4,96	haft som mål att etablera sig internationellt	} <i>Imitations- benägen</i>
v33	4,77	teknologiska resurser avgörande för konkurrensen	
v39	4,96	tillväxt med hjälp av imitation	
v32	4,58	först inväntat konkurrenternas insatser, och därefter satsat offensivt	} <i>Imitations- benägen</i>
v24	4,97	tagit efter konkurrenternas strategier	

6.2.3.3 Intervjuer och ägarens egna kommentarer, Josefssons Postorder AB

En sammanställning av resultat från intervjuer och internt material visar på olika uppfattningar bland respondenterna om ägarens ledarskap. Fackklubben hade den uppfattningen att Josefssons drevs enligt "gammal bruksanda", och organisationen var en sluten värld och det var först under 1985 som man började se medarbetarna som resurser i företaget (Handelsnytt 1985). Josefssons ledarskap uppfattades av respondenterna som något auktoritärt, men ödmjukt, och det var ingen tvivel om vem som skulle bestämma och fatta beslut.

Det hävdas genomgående att grundaren präglade företagets förändringsprocess, genom att hans idéer, värderingar och konkreta handlingar genomsyrade företagets utveckling. Medarbetarna anpassade sig till ledaren och hamnade på något vis i en beroendeställning till företaget. Intervjuerna visar också att ägaren hyste tillit till de anställda, att han var en person med omsorg och empati, vilket ingav en känsla av trygghet men också bestämdhet. Det uppges också i intervjuerna att relationerna mellan ägaren och medarbetarna upplevdes som positiva och inom

företaget skapades det också en s k ”Josefssonsanda”, vilket innebar en stark sammanhållning och lojalitet mot ägaren.

”Hugo kunde rycka med sig folk, men han kunde även visa vem som var herre på täppan, dvs vem som bestämde. Han skapade en bra atmosfär, och gav uttryck för att han hade förståelse för människor. Ibland kunde man tycka att både ansvar och befogenhet kunde delas något mer, men Hugo hade svårt att dela med sig av befogenheter, han ville själv styra och han visste vad han ville. Det var viktigt att personalen var medgörlig och genomförde fattade beslut. Om medarbetare hade idéer fick man gärna lägga fram dem, men Hugo skulle vara mycket övertygad innan han gav klartecken för genomförande av andras idéer. Det var inte omöjligt, men svårt” (intervju 1996).

Intresset för vad Ellos gjorde visade sig vara stort, vilket framgår av följande:

”Ellos vågade ta större risker än vi, och varför skulle vi inte bevaka vår största konkurrent? Många aktiviteter som Ellos gjorde visade sig även vara bra för oss. Vi var väl lite försiktigare och kanske inte lika idéskapande som Ellos, men vi klarade oss. Vi hade ofta interna diskussioner om hur kampanjer och aktiviteter skulle ligga i tiden och ofta inväntade vi möjligheterna att se vad Ellos gjorde. Det var ju olyckligt om kampanjerna kolliderade, eftersom det rör sig om i stort samma kundkrets. En annan sak var ju att Hugo och Olle umgicks privat och något sades väl då också” (intervju 1996).

”Hugo var en ledare som var inriktad på att inte ta för stora risker, att inte synas för mycket i offentliga sammanhang. Det fanns en inneboende misstänksamhet som jag tror utgjorde en spärr för att våga. Det fick liksom inte kosta för mycket, och ibland fick vi beskedet att avvakta tills vidare. Det fanns exempel på att under tiden vi avvaktade, verkställde konkurrenterna projekt som gav utdelning, och då blev det far” (intervju 1996).

Sammanfattningsvis har en systematisering och generalisering gjorts av samtliga citat, intervjuer och vad som framgått av olika informationskällor. Härigenom framträder följande mönster:

1. Ha kvar företaget i familjen
2. Ägarstyre
3. Som en fadersgestalt i relationen till de anställda
4. Centralisering och auktoritärt ledarskap
5. Imitationsbenägenhet och försvarsvilja
6. Återhållsamhet
7. Vill ej bli utvecklingsledande

6.2.4 Analys av variabler med stora medelvärdesdifferenser, en jämförelse

Medelvärdesanalysen pekar på skillnader mellan de båda ägarna med avseende på deras personliga attribut. Av tabell 6.10 framgår medelvärdets absoluta storlek för

respektive variabel, se tabell 6.10. De mest utslagsgivande differenser mellan medelvärden har sammanställts i tabell 6.11, för att jag härigenom skall kunna identifiera och beskriva olika grupper av variabler och sedan jämföra dem ägarna emellan.

Tabell 6.10 Medelvärden för enkätens variabler för respektive aktör. (Måtskala 1-7) (Tagit avstånd = lågt medelvärde Instämt = högt medelvärde)

Item	Medel- värde Ellos	Medel- värde Josefssons	Medel- värdes- differens
1. -inte uppskattat medarbetare med egna åsikter	3,62	4,13	0,51
2. -företagets utveckling har grundats på ägarens idéer	5,27	5,10	0,17
3. -egna initiativ har gått före andras idéer	3,26	2,71	0,55
4. -förändringsbenägenhet främjat måluppfyllnadsgraden	3,32	4,02	0,70
5. -inte visat sin sårbarhet inför andra	5,22	4,58	0,64
6. -medarbetarnas ansvar och självständighet viktiga för effektiviteten	3,25	2,79	0,46
7. -inriktad på att bli en vinnare	5,84	4,22	1,62
8. -inte trott på anställdas idéer	3,22	3,55	0,33
9. -velat vara först med nya idéer	6,47	4,37	2,10
10. -inte accepterat att man lägger sig i ägarens roll	4,28	4,50	0,22
11. -inte behandlat misslyckade projekt tillräckligt seriöst	4,18	3,42	0,76
12. -varit en förtroendeingivande och empatisk ledare	5,66	5,65	0,01
13. -resultatorientering genom goda relationer och samverkan	5,76	5,49	0,27
14. -haft stor förståelse för anställdas emotionella faktorer	4,28	5,60	1,32
15. -inte belönat lyckade insatser	3,10	3,27	0,17
16. -inte anpassat organisationen efter egna villkor	3,44	3,46	0,02
17. -lyhörd för gott arbetsklimat och idéutveckling	5,44	5,40	0,04
18. -inte följt invanda regler	4,46	3,49	0,97
19. -ofta avvikit från sin affärsidé	2,80	3,65	0,85
20. -möjlighet att styra avtar med växande organisation	3,40	3,99	0,59
21. -ägaren har styrt insatser för tillväxt och vinst	4,54	3,92	0,62
22. -ägarens regler och inriktning varit bestämmande	3,27	2,82	0,45
23. -tagit intryck av uppskattning och beröm	5,00	3,32	1,68
24. -tagit intryck av konkurrenternas insatser	4,85	4,97	0,12
25. -idéer och visioner viktiga för framgång	4,99	5,63	0,64
26. -strategiska insatser grundas på ägarens målinriktning	4,39	5,04	0,65
27. -har svårt att ta till sig nya idéer	4,18	3,32	0,86
28. -ägaren varit mer bestämmande än rådgivande	4,70	4,31	0,39
29. -hög benägenhet att följa stundens ingivelse	3,13	2,96	0,17
30. -inte varit smidigare än konkurrenterna	2,68	3,54	0,86
31. -liten förståelse för internationaliseringens svårighetsgrad	2,42	5,10	2,68
32. -först inväntat konkurrenternas insatser, och därefter satsat offensivt	1,42	4,58	3,16
33. -teknologisk resurser avgörande för konkurrensen	2,93	4,77	1,84
34. -tagit risker för att uppnå resultat	5,32	4,38	0,94
35. -inte velat bli utvecklingsledande	2,13	3,90	1,77
36. -förvaltad företagets traditioner	4,97	4,80	0,17
37. -inte lyhörd för social innovation	2,83	4,08	1,25
38. -haft som mål att etablera sig internationellt	6,61	4,96	1,65
39. -tillväxt med hjälp av imitation	1,79	4,96	3,17
40. -organiserat efter sin egen vilja	3,90	4,97	1,07
41. -ägarens vilja en broms för decentraliserat ansvar	5,05	5,02	0,03
42. -föredragit konsultinsatser	3,13	4,47	1,34

De mest utslagsgivande medelvärdena för respektive företag (se även tabellerna 6.5 och 6.9) pekar på variabler som ger uttryck för karakteristiska särdrag som ökar skillnaderna mellan ägarna. Utslagsgivande medelvärden kan vara både höga och låga beroende på utformningen av items och hur respondenten har svarat, d v s "tagit avstånd", vilket har lågt medelvärde, eller "instämt", vilket har högt medelvärde enligt den sjugradiga intervallskalan.

Bedömningen grundas på absolutbelopp av differenser mellan medelvärden. Jag har i tabell 6.11 satt en godtycklig gräns vid 10 variabler i syfte att enbart ta med de absolut mest utslagsgivande differenserna, för att kunna markera aktörernas handlande och påvisa personliga attribut på ett tydligt sätt. Ser man vidare på medelvärdessanalysen vad gäller differensen mellan medelvärdena för respektive aktör, ser man att ett mindre antal variabler svarar för relativt stora differenser.

Tabell 6.11 Rangordning av de mest utslagsgivande medelvärdesskillnader mellan Ellos och Josefssons (Tagit avstånd = lågt medelvärde, Instämt = högt medelvärde)

Item	Medel- värde Ellos	Medel- värde Josefsson	Medel- värdes- differens
39. – tillväxt med hjälp av imitation	1,79	4,96	3,17
32. – först inväntat konkurrenternas insatser, och därefter satsat offensivt	1,42	4,58	3,16
31. – liten förståelse för internationaliseringens svårighetsgrad	2,42	5,10	2,68
9. – velat vara först med nya idéer	6,47	4,37	2,10
33. – teknologiska resurser avgörande för konkurrensen	2,93	4,77	1,84
35. – inte velat bli utvecklingsledande	2,13	3,90	1,77
23. – tagit intryck av uppskattning och beröm	5,00	3,32	1,68
38. – haft som mål att etablera sig internationellt	6,61	4,96	1,65
7. – inriktad på att bli en vinnare	5,84	4,22	1,62
42. – föredragit konsultinsatser	313	4,47	1,34

6.2.5 Sammanfattning och slutsats av analysen

Genom att jämföra utfallet av de olika analysmetoderna faktoranalys, empirisk medelvärdessanalys samt den kvalitativa analysen, ser man ett mönster som avslöjar respektive aktörs personliga attribut och beteende. Man ser att de tre analysmetoderna ger resultat som i flertalet fall validerar varandra, och i vissa fall ger de även kompletterande bilder.

Tabell 6.12 Sammanfattning av analysens resultat

	Ellos AB Utmärkande ledaregenskaper	Josefssons Postorder AB Utmärkande ledaregenskaper
Faktor-analysens utfall	F1 Prestationsbenägen F2 Innovationsbenägen F3 Ärelysten F4 Viljestark F5 Målmedvetenhet	F1 Fadersgestalt F2 Ägarstyre F3 Imitationsbenägen F4 Konservativ --
Medelvärdes-analysens utfall	Prestationsbenägen Ärelysten Innovationsbenägen Målmedvetenhet	Fadersgestalt Ägarstyre Innovationsbenägen Imitationsbenägenhet
Personliga intervjuer och internt material	Mönster som framträder är: 1. Skandinavians största postorderföretag 2. Börsintroduktionen viktig, kapitalplanering 3. Ägaren utpekats som företagets strateg 4. Viktigaste uppgift är att skapa goda relationer och laganda i företaget. 5. Kompetens och decentralisering 6. Innovationsbenägen och riskvillig 7. Dominant 8. Utmärkelser för sitt goda ledarskap	Mönster som framträder är: 1. Ha kvar företaget i familjen 2. Ägarstyre 3. Som en fadersgestalt i relationen till de anställda 4. Centralisering och auktoritärt ledarskap 5. Imitationsbenägenhet och försvarsvilja 6. Återhållsamhet 7. Vill ej bli utvecklingsledande

Genom att väga samman de olika oberoende delresultaten enligt tabell 6.12, ser jag ett mönster som karakteriserar respektive aktör och som pekar på olika ledarstilar. Den ena benämner jag ”förnyaren”, den andra ”traditionalisten”, se tabell 6.13.

Tabell 6.13 Slutsats av analysen: ägarnas personliga attribut (ledaregenskaper) och ledarstil

	Ellos AB ”Förnyaren”	Josefssons Postorder AB ”Traditionalisten”
Personliga attribut (ledaregenskaper)	- Karismatisk - Visionär - Prestationsbenägen - Innovationsbenägen	- Auktoritär - Konservativ - Kortsiktig - Imitationsbenägen
Beskrivning av ledarstilen	Ledarstilen präglas av ett karismatiskt prestationsinriktat entreprenörskap, där den affärsstrategiska utvecklingen inriktas på att dominera marknaden och den tekniska och den sociala innovationen står i centrum för resursutvecklingen. Ledarstilen inriktas på delegerat ansvar och befogenheter, där varje sektion inom organisationen tar sin del av ansvaret för strategiutvecklingen och svarar för att strategi och struktur följs åt. Ägaren och kärngruppen planerar för succession.	Ledarstilen präglas av ett traditionellt ägarstyrt ledarskap med vissa auktoritära inslag, vilket innebär att ägaren styr utvecklingsprocessen. Ägaren sitter i organisationens centrum och har total-grep om företaget. Låg decentraliseringsgrad. Ledarskapet inriktas på kortsiktig och operativ affärsutveckling, som också färgas av imitationsbenägenhet. Resurser som teknisk innovation står i centrum. Inriktat på att bevara företaget inom familjen.

6.3 Ägarnas visioner och strategiutvecklingsprocesserna i företagen

I föreliggande avsnitt behandlas visioner och strategiutvecklingsprocesser, på basis av personliga intervjuer, enkäter och internt material. Analysen redovisas för vart och ett av företagen med en sammanfattning över de slutsatser analysen lett fram till.

6.3.1 Ellos AB

6.3.1.1 Visioner och framtidsutsikter

Ellos grundare hade vissa förhoppningar om att företaget skulle kunna utvecklas inom familjen, men han var också öppen för alternativa utvecklingsvägar. Av externt material framgår följande:

”Det är viktigt att vi får behålla prägeln av familjeföretaget, och jag tror att respekten och förtroendet för varandra är större i den miljön, men jag tänker inte tvinga mina barn att ta över, fast det är en förhoppning att de efter sin utbildning kan börja jobba i företaget. De får göra vad de vill, men visst vore det roligt om de kommer till firman sen” (Månadsjournalen, 1984/10).

Redan från senare delen av 1950-talet, då vVD anställdes och ”kärngruppen” bestående av VD och vVD bildades, började framtidsplaner att formos. Härigenom hade Ellos öppnat familjeföretaget för utomstående som med sin kunskap kom att påverka företagets utveckling, så att ägarens idéer kunde diskuteras och vidareutvecklas. Tecken på ägarens visionära tänkande framgår av internt material och intervjuer med de först anställda som började arbeta i företaget redan under 1950-talet. Här nämns också den speciella atmosfär som rådde i företaget mellan grundaren, hans familj och de anställda.

Nattarbete

”Det var ganska mycket kvälls- och nattarbete på den tiden. Rosa (fru Blomqvist), Olle och jag packade och slet och mitt i natten brukade Rosa försvinna upp i bostaden för att koka kaffe till oss. När det var klart brukade hon knacka i elementet den tidens snabbtelefon. Däruppe i köket, vid det natliga fikat, spanns drömmar, vävdos planer, byggdes framtida idékomplex. Det roliga och fantastiska är att allt, inte bara har slagit in, utan har blivit mer än vad vi någonsin tänkte på och vågade drömma om, avslutar Ingemar Lund detta lilla smakprov ur sin rika minnesbank, och som varit företaget Ellos trogen i 32 år” (Internt material).

Modellen

”Efter nära 30 år på Ellos minns Sture Nordin gärna 40- och 50-talens snabba utveckling. Det var mer gripbart på den tiden innan moderna datorer och hanteringsteknik tog överhand. Sture arbetade inom Wiskadals och då anade Sture inte att en viss Olle Blomqvist och han skulle slå sina ”kartonger” ihop och samarbeta fram till pensionsdags. – Att jag och frugan var med i katalogen kom sig av att avdelningschefen kom in i packavdelningen och tyckte att Du och Du passar bra, och så var det bara att knalla

ner till Sörners reklamfoto mitt i stan. Gaget var kaffe med wienerbröd, minns Sture. Om inte annat så var det ett roligt avbrott i jobbet” (internt material).

Redan i början av 1960-talet planerades en organisationsstrategi som gick ut på att företagets utveckling skulle bygga på teknisk och social innovation, vilket innebar en inriktning på att anställa de ”bästa cheferna”. Av en intervju med företagets vVD, framgår följande:

”Den första strategin vi arbetade med var att skissa på en organisationsstruktur där vår idé var att företaget skulle bygga på kompetens, och vi skulle också värva de bästa cheferna inom branschen, vilket var ett av de första stegen för att uppnå en marknadsledande position” (Intervju 1996).

Intervjuer med ledningsgruppen visar också att Ellos såg till helheten och intresserade sig för långsiktiga lösningar som låg i linje med de visioner man hade. Man såg såväl kompetens som teknologi som nödvändig för framgång och tillväxt, och man betonade att ny teknik var en förutsättning för t ex en konkurrenskraftig prissättning, vilket skulle gynna marknaden.

”Ellos grundläggande affärsidé går ut på att erbjuda kunderna ett brett sortiment till god kvalitet och konkurrenskraftiga priser med en personlig service och garanti med inriktning på helt nöjda kunder eller pengarna tillbaka, och den skall bestå” (internt material).

Ägaren informerade genom möten och interna PM om vilka visioner och idéer som skulle utvecklas och föra företaget framåt, och detta påverkade personalen positivt, eftersom man hyste förtroende för sin ledare och dessutom såg man tidigare framgångar som ett resultat av ägarens aktiva ledarskap. I syfte att ytterligare belysa ägarens visionära synsätt följer nedan två citat ur internt material:

”Vår satsning kommer dessutom att resultera i nya arbetstillfällen och vi kommer att behöva nyanställa personal inte bara i Viared utan även på kundtjänst, inköp samt på Ellos Expo. Min tro och förhoppning är alltså att vårt goda år 1975 skall följas av flera” ²⁰(EK- 1975 nr 3).

”Vi satsar på ett nybygge därför att vi tror på framtiden för postorder som distributionsform” (EK 1977 nr 1).

Citaten visar att ägarens tro på framtiden och hans vilja att utveckla verksamheten var stark. Vidare framhölls ofta vad man hade uppnått så som t ex god marknadsposition, kapacitetsförstärkning och att man höll fast vid sin visionära inriktning.

”1984 blev ett märkesår för Ellos. Vår ställning som Skandinaviens största postorderföretag befästes ytterligare och principbeslut fattades om börsintroduktion. Det

²⁰ EK=Ellos Knallehanda, intern information.

omfattande utbyggnadsprogrammet som startade 1983 slutfördes och företagets organisation förstärktes. Den löpande verksamheten kunde ändå fungera utan alltför stora störningar. Detta krävde extra insatser av många, och det visade sig igen att "Ellosandan" är en kraft att räkna med och slå vakt om. Vi har en klar målsättning att vidareutveckla området specialförsäljning. Detta kan antingen ske genom egna specialkataloger eller genom köp av företag som sortimentmässigt eller i sin kundorientering utgör komplement till vår egen inriktning" (Ellos ²¹VB 1984).

"Ellos arbetar med den bestämda inriktningen att bibehålla en hög och personlig kundservice, vilket ställer krav på god beredskap mot störningar i verksamheten. Detta fick vi kännbara bevis för i samband med poststrejken. Tack vare att vi tidigare hade testat alternativa vägar för distribution av paket kunde vi tillsammans med andra branschföretag snabbt bygga upp ett provisoriskt distributionssystem. Vår varuhantering är inriktad på att kunden skall få de beställda varorna så snabbt som möjligt" (VB 1986).

"En framtida strategi är att gå vidare i vår grundstrategi att parallellt med huvudkatalogen ge ut specialkataloger med fördjupade sortiment riktade mot konsumentkategorier där vi bedömer att synergieffekterna är goda. Vi studerar givetvis framgångsrika exempel på sådana satsningar i andra länder. Det är också naturligt att efterhand föra ut specialkatalogerna på våra marknader i Norge och Finland" (VB 1986).

Ledningsgruppen var i hög grad medveten om OB:s önskan att Ellos skulle bli marknadsledande:

"Vi hade givetvis olika uppfattningar om vad utvecklingen skulle medföra för kapacitetskrav med avseende på kapital, teknologi och kompetens, men det var svårt att motstå. Olle hade massor av idéer, men vi lyckade bromsa en del av dem. Om det var rätt vet jag inte men det verkar som de beslut vi fattade slog väl ut" (intervju 1996).

Under 1988 såldes Ellos AB till ICA, och en omfattande strukturell förändring genomfördes samtidigt som verksamheten kännetecknades av konsolidering och kraftansträngning (Ellos VB 1988), vilket grundaren Olle Blomqvist kommenterar som följer:

"Som Du har förstått är det inte bara verksamheten som sådan som har upptagit mina tankar den här säsongen. Jag har funderat över Ellos framtid över huvud taget och om successionen i företaget. När jag fick erbjudande från ICA såg jag därför en bra möjlighet för Ellos fortsatta utveckling. Under förhandlingarna och vid de kontakter jag har haft efteråt har jag stärkts i min uppfattning. Själv känner jag samma entusiasm som tidigare. Jag vet ju dessutom att det finns ett stort kunnande och massor av vilja att göra sitt bästa bland alla anställda" (EK 1988 nr 2).

²¹ VB=verksamhetsberättelse.

Vid denna tidpunkt då företaget såldes till ICA hade det blivit allt större mot-sättningar i ledningsgruppen, och det pågick även ett antal olika organisations-förändringar som innebar divisionalisering och decentralisering:

"Vi inom ledningsgruppen verkar att ha ökat våra motsättningar gentemot varandra. Vissa medlemmar i ledningsgruppen hade en uppfattning om att Ellos AB borde anställa ny VD. Olle hade börjat tröttna på att inte längre ha makt och kontroll över företaget och kunde inte tillfredsställa sig själv med intressanta uppgifter längre. Ledningen var oenig och något splittrad, och dessutom frustrerad över vad som skulle hända med dem själva om en ny VD kom att tillsättas, varför man avrådde Olle att avgå. Detta var ingen bra lösning, och tydligen handlade Olle efter eget initiativ, utan ledningens samråd, som således blev överraskad genom ett meddelande om att företaget var sålt" (Intervju 1996).

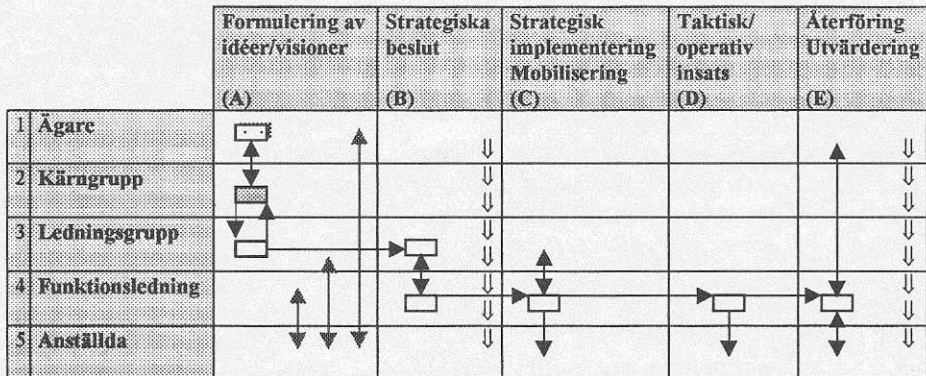
Efter försäljningen av Ellos hade den tidigare ledningsgruppen många frågor som inte fick några svar, och av en intervju framgår följande:

"Jag kan fortfarande inte förstå varför OB sålde sitt företag, och dessutom byta ut hela koncernledningen och ledningsgruppen. Hade han tröttnat på oss, eller var vi för självständiga eller var organisationen för stor. Det känns minst sagt frustrerande att bli satt på utsidan efter så många år i företagets ledningsgrupp. Jag tror att OB kände sig lite åsidosatt och kunde inte styra företaget längre. Många av de beslut som togs innan företaget såldes, t ex om specialisering, togs av OB själv" (Intervju 1996).

6.3.1.2 Analys av strategiutvecklingsprocessen

Ellos inriktning på att bli ledande inom branschen kan ses som en offensiv strategi, där värderingar och utveckling av idéer i en "social process" ansågs vara en bidragande faktor som hjälpte till att flytta fram företagets position på marknaden (Intervju 1996). Inom ledningsgruppen diskuterades olika lösningar under formuleringsfasen, och man hade stor frihet att påverka de beslut som fattades vad gällde uppläggning och genomförande (intervju 96). Detta ökade flexibiliteten och möjligheterna att även riva ner eventuella kulturella barriärer (interna rutiner och regler), och härigenom underlätta införandet av nya idéer.

Formuleringsprocessen, vilken illustreras i figur 6.2, (kolumn A), utgår från ägarens visionära perspektiv på de framtida utvecklingsmöjligheterna, vilka också grundades på aktivering av bl a ägarens gamla idéer (cell A1). Det pågick ett kontinuerligt informationsutbyte mellan olika nivåer i företaget med avseende på idéutveckling och vardagsproblematik.



Figur 6.2 Strategiutvecklingsprocessen inom Ellos

= Ägarens idé

= Idé/affärsstrategi = affärsstrategi/ beslut

Heldragna pilar = informationsflöde i samband med utveckling och implementering av strategier

⇓ = Flöde av information från ägaren till olika nivåer i företaget angående fattade beslut

VD betraktades som företagets "gaspedal" och de idéer som genererades var inte färdigkonstruerade på något sätt, varför vVD:s funktion (intervju 1996) i detta sammanhang som "bollplank" (cell A2) oftast var avgörande för idéernas slutformulering, bl a med avseende på de ekonomiska ramarna. En kärngrupp, vilken bestod av VD och vVD, bildades, och här kunde idéer utvecklas, vilket vVD kommenterade som följer:

"Olle ville att företaget skulle växa, och det var bra. Han var tidigt ute med det mesta och hade mängder med idéer och han gav aldrig upp. Ibland var han så intensiv och snabb att jag fick bromsa och "kyla ner honom" i syfte att hinna tänka genom" (intervju 1996).

Andra källor för idégenerering var bl a funktionsledning och övriga anställda, som deltog i internationella scenarion inom CEM-gruppen, där bl a erfarenhetsutbyte från andra logistikintensiva handelsföretag lade grunden antingen för nya idéer eller för vidareutveckling av redan genomförda idéer. Ur en intervju med en person i ledningsgruppen citerar jag följande:

"Företagets framgångar kan vi nog tacka Olle för. Han var ju idésprutan, och ibland gick det alldeles för fort. Det var tur vi hade en vVD som hann vara med i Olles svängar. Olle hade många bollar i luften, och jag tror inte att det alltid blev vad han hade tänkt sig. Det som från början hade planerats visade sig ibland bli något annat. Som t.ex. den tekniska innovationen som hela tiden växte fram. Etableringen i Norge var ju en bland flera gamla idéer från 1970-talet, och här visste han inte hur det skulle lösas. Tack vare att han lade ut ansvar och befogenheter i organisationen kunde skickliga medarbetare lösa problemet vilket också gick att använda för den finska etableringen något senare" (intervju 1996).

Ägarens "gamla" idéer diskuterades alltså först i kärngruppen, och ett exempel på detta var etableringen i Norge, som från början var relativt problematisk. Här kunde man i projektgrupper pröva alternativa lösningar tills man fann en lösning som fungerade bra, och som även kunde användas vid etableringen på den finska marknaden. Alternativa strategier och risker blev föremål för analytiska diskussioner mellan ägaren, kärngruppen och ledningsgruppen (cellerna A2-A3), och här var det t ex ledningen inom logistik som löste problemet tillsammans med inköps- och systemansvarig personal. Ett samspel uppstod mellan idéer och kunskaper som sedan lade grunden för val av strategi. Detta kunde även innebära att tänkta eller föreslagna strategier fick en annorlunda utformning än vad som var meningen från början.

Kärngruppen var således en drivande kraft för företagets utveckling och strategi-formuleringsprocess. Man skapade en dynamisk miljö, där innovation var en viktig ingrediens i det visionära tänkandet. Under formuleringsprocessens förankringsfas pågick också diskussioner om resursfördelning och kapacitetsplanering och det förekom även en polarisering inom ledningsgruppen:

"Inom Ellos ledningsgrupp fanns det starka individuella krafter och var och en av ledningens medlemmar som tog intryck av VD:s visioner, såg även en utvecklings-möjlighet för sin egen sektion. Det fanns således en prestige mellan sektionsledarna att svara upp till VD:s utvecklingsplaner, och bevaka sina egna intressen. Detta medförde också att det inom ledningsgruppen bildades två olika fraktioner, där den ena alltid stämde in i VD:s planer, och den andra var något mer ifrågasättande. Detta kan man även se som utvecklande eftersom det skapade spänningar som medförde en sorts tävling att göra bra ifrån sig, att visa att vi hade de bästa lösningarna" (Intervju 1996).

Kärngruppen ansågs ha en klar uppfattning om färdväg och konkurrensstrategi, och om strategierna var realiserbara eller inte. Man hade djupgående diskussioner med ledningsgruppen. Det fanns också en viss "polarisation" mellan medlemmarna och kärngruppen. Som exempel kan nämnas uppköp av specialföretag, där ägaren var den drivande kraften. Här förekom det olika konstellationer av ledningsgruppens medlemmar, där vissa medlemmar, menade att det var fel att köpa redan profilerade företag och omprofilera dessa med nya produkter enligt Ellos affärskoncept (Intervju 1996).

"Vid flera tillfällen sade vi till om detta, och lade fram förslag om att starta ett nytt företag med en ny profil istället för att göra om ett redan gammalt som var väl etablerat på marknaden. Det kommer aldrig att lyckas, men Olle var envis" (intervju 1996).

Av intervjuerna och internt material framgick att två av de tre specialföretag som köptes upp, nämligen Borås Textil (BT) och Fleur de Santé (FdeS), skulle anpassas till Ellos affärskoncept. Dessa företag hade redan skapat en egen företagskultur, och utvecklingen blev inte som Ellos hade tänkt sig. BT införlivades i Ellos AB i

stället för att utvecklas efter egen affärsidé, och FdeS avyttrades. Detta ansågs vara ett exempel på ”snabba klipp”, där man bl a inte tänkt tillräckligt på företagskulturens betydelse. Formuleringsprocessen visade att det inte alltid pågick en öppen diskussion om idéutveckling och konkurrensstrategi mellan företagets ägare, kärngrupp och ledningsgrupp. Dessa hade inte alltid samma uppfattning om företagets utvecklings. Detta ansågs vara till nytta för företaget, eftersom man menade att sådana diskussioner och spänningar gav näring till nya strategier.

Strategiska beslut fattades (cell B3), och härigenom fick berörd funktionsledning ansvar och befogenhet att driva igenom fattade beslut (cell B4). Funktionsledningen svarade sedan för mobilisering och kraftsamling (cell C4) genom att planera, organisera och informera anställda samt att man såg över hur resurserna skulle fördelas. Ägaren gav övergripande information (cell B3) genom interna meddelanden eller vid särskilda informationsmöten och härigenom utvecklades även ledarens visionära perspektiv, vilket var viktigt för personalen att känna till, eftersom detta gav hopp om en tryggad framtid. Resurser som personal, kompetens och system i förening med hög motivation och engagemang var viktiga komponenter för genomförandet av konkurrensstrategier.

Berörda funktioner fördelade resurser mellan sig så, att projekten kunde organiseras och genomföras utan att inkräkta på det taktiska och operativa dagliga arbetet (cell D4). Resultatet av strategiutvecklingsprocessen kom ägaren och kärngruppen till godo genom periodvis åiterrapportering och utvärdering (cell E), där det även fanns utrymme för korrigeringar om så skulle vara nödvändigt för genomförandet av strategin. Funktionsledningen svarade för mer kontinuerlig information till avdelningen och berörd personal, medan ägaren informerade på olika nivåer i företaget om projektens status och kommande steg i projektens planeringsfaser (cell E5):

”Ellos VD och vVD visade stort intresse och engagemang, vilket oftast smittade av sig på oss ansvariga projektledare i positiv mening, för det fanns ju en viss spänning som man inte kunde se bort ifrån. Det intressanta med utvecklingsprojekt var att vi fick resurser och kunde utveckla våra områden utan inblandning från ägaren. Strategiska satsningar som genomfördes innebar oftast förnyelse i kunskap om t ex kundbeteenden, datasystem och teknologi samt marknadskunskap” (intervju 1996).

Som jag ser det, utarbetades först en strategi som baserades på ägarens visioner. Därefter upprättades en organisationsstruktur, vilken lade grunden för mobilisering och genomförande. Ett exempel på detta var etableringarna i Norge och Finland, som först började med VD:s visioner. Därefter organiserades verksamheterna med experter från respektive land så att man levde upp till de krav (beträffande affärsvillkor, kultur, resurser) som var förutsättningar för att etableringarna skulle lyckas. Detta visar på ett organiserat professionellt beteende att formulera och implementera en medveten konkurrensstrategisk satsning som var förankrad i organisationen. Ägaren höll sig informerad, men deltog således inte själv i

implementeringsprocessen, utan delegerade ansvaret till de operativa sektions- och linjefunktionerna, som också tidigare hade medverkat i formuleringsproceduren. Varje utvecklingsprojekt hade en investeringskalkyl, och finansiella resurser tilldelades ansvariga sektionschefer som sedan svarade för genomförande och uppföljning samt kontroll av respektive investeringsprojekt. Den dagliga driften styrdes efter en egen budget och var alltså skild från utvecklingsarbetet.

6.3.1.3 Sammanfattning av Ellos strategiutvecklingsprocess

I analysen av Ellos strategiutvecklingsprocess utkristalliseras sex viktiga bidrag som anses ligga till grund för en framgångsrik utveckling, nämligen:

*Visioner och strategisk förankring i organisationen
Succession utanför familjen och ökat delägarskap
Följsamhet mellan konkurrensstrategi och organisationsstruktur
Decentraliserat ansvar
Finansiell planering
Aktiv teknisk och social innovation*

6.3.2 Josefssons Postorder AB

6.3.2.1 Visioner och framtidsutsikter

Av intervjuer och internt material framgår att Josefssons styrning av företaget präglades av ägarstyre och operativa insatser. Ett viktigt mål var att anpassa företaget på ett sådant sätt att det kunde behållas inom familjen, och härigenom bereda vägen för "tronföljarna" som skulle föra familjeföretagets traditioner vidare. Företaget uppfattades av anställda som synonymt med "familjen Josefsson", och perspektivet på företagets utveckling var baserat på familjens värderingar, där trygghet gick före risktagande. Detta mål visade sig vara vägledande för företagets ledarskap och utveckling, och av internt material framgår följande:

"Eftersom det varit en målsättning att Josefssons skall förbli ett familjeföretag, har aktierna i företaget redan tidigare överlåtits på mina söner Thomas, Mikael och Bengtlof. Det är nu tid att också överlåta det formella ansvaret. Jag kommer fortfarande att vara verksam i Josefssons, och blir arbetande styrelseordförande. Detta innebär att jag kommer att arbeta mindre med de dagliga uppgifterna och mera ägna mig åt framtidsplaner. Skillnaden kommer inte att bli särskilt märkbar inom företaget. Thomas har redan övertagit det allra mesta av mina arbetsuppgifter. Offentligt är det dock ett viktigt steg och en stor förändring. Personligen ser jag denna förändring som en styrka för Josefssons och företagets framtid. Här förenas unga förmågors kraft och styrka med äldre generations kunskande" (internt material).

”År 1986 är Josefssons 30 år. Företaget har nått en betydande ålder. Utvecklingen i företaget har varit otrolig. När Josefsson startade fanns ingen tanke på att företaget skulle vara ett av de stora inom handeln i Sverige. I dagsläget är det enklare att titta framåt, för nu finns det bara en väg: att fortsätta framåt, vilket innebär att vi måste bli bättre på att serva våra kunder. Vi måste hänga med i utvecklingen på alla områden. Detta är viktigare i dag än någonsin....” (internt material).

”Hugo höll hårt i plånboken och han ville själv styra verksamheten. Ellos hade ett försprång, troligen beroende på deras framsynhet och risktagande. Vi hade också planer, men i avsaknad av fastlagd strategi, och därför arbetade vi mera med operativa försäljningsinsatser, vilket också gav utdelning. Hugo skulle nog ha lämnat över mer av det operativa ansvaret till sina chefer och gett funktionsansvariga resurser att driva ett mer långsiktigt utvecklingsarbete. I stället satt han själv som spindeln i nätet och bestämde och styrde chefernas arbetsuppgifter, med risken att främja ögonstjänare” (intervju 95).

”Det har varit ett bra år därför att Josefsson har utvecklats mycket positivt både vad gäller företagets omsättning, lönsamhet och antal anställda. Antalet anställda speglar försäljningsframgångar. Åtföljs försäljningsframgångarna av klart förbättrad lönsamhet, är det framgång. Framgångar kommer naturligtvis inte av sig själva. De är alltid resultatet av idogt arbete” (PP-6/86).

”Den övriga framtiden finns också med i dagens diskussion. Vi håller på att anpassa oss både organisatoriskt och tekniskt för framtiden med både extern konsult hjälp och de interna krafter som finns på företaget. Detta dels för att kunna åstadkomma en anpassning till 1990-talet, dels för att undvika byråkratifällan så att vi kan ta till vara både det engagemang och den idéflora som finns på företaget. Det utgångsläget vi har idag för att kunna anpassa oss till framtiden är alldeles utmärkt. Med den styrka och kunskapsbas, och framförallt vilja, som finns på alla nivåer i företaget så kan vi bara bli bättre” (internt material).

”Den viktigaste personen i vårt företag är inte du eller jag, utan vår kund. Låt oss nu alla ställa upp och göra vårt bästa för att ge kunderna den service de förtjänar” (Internt material).

”Tiden går fort. Snart är det jul igen, och vi skall alla få den sköna vilan vi så väl behöver efter den mycket arbetsamma hösten. Jag vill tacka er för den fina insats ni alla har gjort för Josefssons. Den här hösten tror jag också att våra kunder har upplevt positivt. Vi har genomgående blivit bättre på alla områden, snabba besked, snabba leveranser, varor i lager, rätt urplockat och expedierat etc. och det är en bra utgångspunkt för nästa säsong.” (internt material).

I citat och intervjuer framträder den operativa affärsinriktningen, och några formulerade långsiktiga perspektiv kan inte urskiljas. Familjeföretaget står i centrum och med det familjen, och därmed förefaller det som om det var svårt att skilja på rollen som ”ägare” och rollen som ”företagsledare”. Tillsättandet av ”tronföljarna”

på de ledande posterna medförde inte heller några omedelbara större förändringar, eftersom ägaren stannade kvar och styrde familjeföretaget.

"Vi förstår att Josefsson vill satsa på sina egna, och det är väl riktigt, men han skulle nog först låta sina tronföljare gå in i företagets organisation och låta dem få erfarenhet om hur olika operativa enheter fungerar. Det hade säkert medfört en bättre förankring och förståelse för hur saker och ting fungerar. Utan erfarenhet och kunskap om företagsledning kan det bli svårt att driva ett företag, där dessutom konkurrensen är stenhård. I anslutning till denna övergång skulle Hugo kunna ägna sig mer åt den framtida utvecklingen tillsammans med sina avdelningschefer som dessutom hade lång erfarenhet av verksamheten, men nu fick de inte den möjligheten" (intervju 96).

Av intervjuerna framgick att det rådde ett nytänkande, och att man av omsorg om företagets fortlevnad skapade nya förutsättningar för kapacitetsexpansion och omfördelning av ansvar och befogenheter. Det rådde även en uppfattning bland intervjupersonerna om att "tronföljarna" inte fick den makt som behövdes för att styra. Detta grundades på det faktum att de organisationsförändringar som gjordes i anslutning till överlåtelsen innebar att ägaren stannade kvar i ledningen och svarade för de beslut som skulle fattas, och anställda menade att det var lika bra att kontakta HJ direkt, eftersom det, när allt kom omkring, var han som fattade besluten såväl i taktiska som operativa frågor.

Av intervjuerna framgår också att det hade varit mer effektivt med en oberoende VD. Härigenom hade man troligtvis kommit ifrån familjeföretagets styrparametrar. Man såg ägarens ledarskap som ett direkt ägarstyre, eftersom ägaren deltog i alla förekommande projekt. Det var heller inte ovanligt att ägaren gjorde snabba förändringar med inriktning på andra affärsidéer, som t ex engagemang i utveckling och etablering av butiker och storvaruhus, vilket tog stora resurser från den ordinarie affärsverksamheten. Här fanns det delade meningar om hur företaget skulle styras:

"Hur företaget skulle utvecklas var det väl bara ägaren som visste. Hade han först bestämt sig för en inriktning som t.ex. storvaruhus och butiker, ja då ägnade han all sin tid åt detta, och då kom själva postorderhandeln i andra hand. Ett problem med detta var att man fick ägna tid till projekt som man inte riktigt visste vad som låg bakom, och då var det svårt att se helheten och känna sig motiverad" (intervju 1996).

"Företaget ligger 15 år efter sin tid, och det gör egentligen Ellos också, om man jämför med andra västlännder. Man vill liksom inte satsa på något nytt. Det enda nya är att kunderna får låna pengar och betala på kredit, och därigenom gäller inte den gamla postorderidén, att sälja billigt och kontant. Tidigare var postorderhandeln efterfrågad, men då kunde man inte marknadsföra. I dag kan man marknadsföra, men är inte efterfrågad. Varför? Man har således börjat tjäna pengar på ränteintäkter och glömt av själva idén med postorderförsäljning. Jag tror att dagens postorderhandel är inne på ett blindspår som kommer att medföra stora problem för dess överlevnad" (intervju 1996).

Josefssons satsade intensivt på kampanjer, direktreklam, kreditförsäljning och privatlån d v s insatser som gav kortsiktiga snabba resultat, där finansiella intäkter fick en allt större betydelse för resultatutvecklingen. Ägaren engagerade sig i det dagliga arbetet med inköp, försäljning och marknadsföring, vilket innebar ett totalt grepp om det mesta i företaget, och detta engagemang var inte uppskattat av alla medarbetare:

"Jag menar att det fanns ju uppgifter som en VD inte behövde ägna sig åt. Det fanns ju personal som ville utvecklas och få en chans att ta hand om det dagliga arbetet och tillhörande problem, och varför skulle ägaren lägga sig i om det inte var så att han var orolig för att tappa greppet. Ägarens närvaro var hämmande ibland därför att man vågade inte ge uttryck för vad man ville åstadkomma, det kanske stred mot ägarens uppfattning. Det hade heller inte skadat med mer förtroende vad gällde ansvar och befogenheter, man fick ju oftast fråga först om man skulle ändra något" (intervju 1996).

Företagets lönsamhet blev sämre och det uppstod ett stort behov av nytt kapital, och en utväg var att finna någon som var villig att satsa på postordermarknaden. När KF visade intresse för Josefssons, beslöt ägaren sig för att sälja företaget, vilket han kommenterar som följer:

"Att lämna företaget efter alla dessa år är en upplevelse med mycket blandade känslor. Vetskapen om att "man gjort sitt" och att samtidigt veta att så mycket mera finns att göra, känns vemodigt. Jag kommer att sakna kontakten med många medarbetare i företaget, speciellt tänker jag på medarbetare på alla nivåer som varit i företaget länge" (internt material).

Under de första åren efter försäljningen av företaget stannade Josefsson kvar som arbetande styrelseordförande och skulle härigenom verka för en kunskapsöverföring om postorderhandel till den nya ägaren, KF:

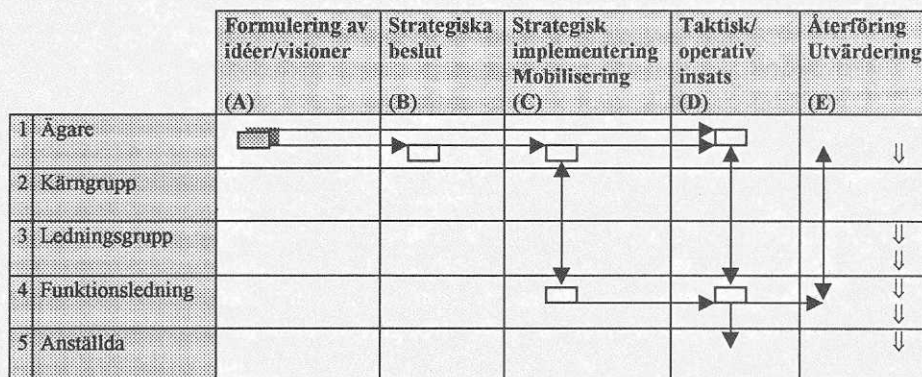
"Att sitta i Josefssons styrelse är som att sitta i salongen på en teater och se ett skådespel. Från parkett kan man följa vad som skett och vad som kommer att ske. Bakom varje redovisad siffra kan man utläsa händelser som redan har passerat eller som kommer att passera. De flesta siffror som redovisas känner jag bakgrunden till, och oftast i detalj. Att känna till det bakomliggande händelseförloppet och veta vad det betyder innebär både för- och nackdelar i styrelsearbetet. Fördelarna är att man förstår skeendet, vilket ger möjligheter att ha synpunkter och kanske påverka utvecklingen. Nackdelarna med att känna till alltför många bakomliggande detaljer kan göra att man ser problemen men inte möjligheterna" (internt material).

"Detta är min sista ruta i Paketposten (intern tidning). Det kan inte förnekas att det är lite vemodigt att allt mer tappa kontakten med medarbetarna hos Josefssons, som man varit så förknippad med." (internt material).

Sammanfattningsvis framgår att Josefssons framtidsutsikter har grundats på bevarandet av familjeföretaget, och härigenom har man verkat för kortsiktiga operativa affärsinsatser. Avsaknad av social innovation och information har troligtvis medfört ökade kostnader som kan ha påverkat verksamhetens utveckling i negativ riktning.

6.3.2.2 Analys av strategiutvecklingsprocessen

Strategiutvecklingsprocessen illustreras i figur 6.3. Analysen pekar på enkelriktad styrning och informationsflöde, vilket tyder mer på ett ägarstyre än ett funktionsinriktat ledningsgruppsarbete. Det bör observeras att ägaren inte organiserade någon formell ledningsgrupp förrän i början av 1980-talet. Ägaren ansågs vara den som gav upphov till de idéer som fört fram företaget till den position det hade, och strategiformuleringen kan sägas vara präglad av ägarens värderingar, vilka var avgörande för vilka idéer som skulle utvecklas och realiseras (cell A1).



Figur 6.3 Strategiutvecklingsprocessen inom Josefssons Postorder AB

■ = Ägarens idé

□ = Affärsstrategi/beslut

Heldragna pilar = informationsflöde i samband med utveckling och implementering av strategier

↓ = Information från ägaren till olika nivåer i företaget angående fattade beslut

Ägarens beslut att "konservera" företaget inom familjen, innebar troligtvis en personifiering av företagets utveckling. Av intervjuerna framgår att detta färgade både idéutveckling och planering av insatser, där ägaren kunde arbeta relativt oemotsagd. Andra källor där idéer fångades upp var studiebesök på företag inom branschen, såväl nationellt som internationellt, samt bevakning av konkurrenterna. Den distributionstekniska innovationen kan sägas vara ett exempel på egen idéutveckling. Genom studier av bl a internationella postorderföretags och flygterminalers distributionssystem, kunde nya lösningar med ny distributionsteknologi i samråd med leverantörer utvecklas och anpassas till Josefssons affärsverksamhet. Arbetsgruppen som utvecklade detta tillsattes och leddes av ägaren, som var

omgiven av interna specialister inom inköp, systemutveckling och logistik. Ägaren svarade för såväl strategiska (cell B1) som taktiska och operativa beslut (cell D1). Som jag tidigare nämnt, fanns inga dokumenterade formulerade mål för en framtida inriktning, utan man siktade mot olika operativa och taktiska affärsinsatser (cell D1). Mobilisering av projekten (cell C4) samt avsättande av resurser planerades av ägaren i samråd med berörda funktioner i organisationen som också diskuterade vilka taktiska och operativa insatser som skulle planeras och genomföras (cell D4). I denna fas pågick en dialog mellan ägaren och hans närmaste medarbetare om olika idéer och dessas konsekvenser, men resurserna för utveckling och beslut fanns hos ägaren, som också gav direktiv om vad som skulle göras.

Funktionsledningen svarade för återföring av information till ägaren och de anställda om operativa resultat (cell E4), och under tiden som aktiviteter eller andra större investeringar genomfördes, informerade även ägaren de anställda genom interna meddelanden eller möten om utvecklingen och uppnådda resultat (cell E5). Av intervjuerna framgick också att ägaren var den som bestämde vad man skulle tjäna pengar på, och genom detta sätt att driva företaget blev det också ägarens personliga idéer, eller avsaknaden av dem, som blev avgörande för företagets utveckling.

Företagets ledningsgrupp fungerade troligtvis mer som en arbetsgrupp som assisterade ägaren, där ägaren hade lednings- och beslutsansvaret, än som självständig funktion med egna ekonomiska ramar för utveckling och innovation. Ägaren hade på så vis ett totalt grepp om företagets inriktning och utveckling. Något som bör observeras var att inga funktioner på ledningsnivå hade egna medel för teknisk eller social innovation, vilket troligtvis bidrog till att beslutsutrymme saknades. De medel man hade till sitt förfogande var för själva driften av verksamheten.

Under 1984 tillsattes en ledningsgrupp; inköp, administration, logistik och marknad, men strax därefter sattes familjens egna på poster som VD och marknadschef (internt material). Trots tillsättandet av ny ledningsgrupp, var det ändå ägaren som bestämde, och intervjuerna visar att makten låg kvar hos ägaren som även fortsättningsvis fattade nödvändiga beslut. Ägaren var fast övertygad om verksamhetens operativa inriktning, och av intervjuerna framgår att medarbetarna hade uppfattningen att: "skall det bli bra, får nog Hugo bestämma".

"Utvecklingsprocessen blev ingen process, utan ett konstaterande, att nu skulle vi genomföra vad ägaren hade bestämt, och så var det att mobilisera olika krafter med Hugo i spetsen. Någon strategi var det väl inte, eftersom varje aktivitet planerades med kort horisont. Ägaren satte oftast samman olika grupper som skulle ansvara för olika aktiviteter. Vissa aktiviteter var återkommande beroende på hur vi lyckades med försäljningen. Det kunde vara att i ena fallet arbeta med sortimentet för en säsong och skapa aktiviteter omkring detta, och i nästa veva var det att rikta in sig på

kostnadskontroll. Det fanns liksom inte någon röd tråd i ett mer långsiktigt engagemang, mer än att vi skulle vara lönsamma, och att varje aktivitet skulle ge ett bidrag till bättre ekonomi. Vi hann ju knappt bli färdiga med det vi höll på med innan det var dags att hoppa på nästa aktivitet” (intervju 96).

6.3.2.3 Sammanfattning av Josefssons strategiutvecklingsprocess

Analysen av Josefssons strategiutvecklingsprocess kan sammanfattas i följande punkter:

*Frånvaro av visioner
Succession inom familjen
Frånvaro av följsamhet mellan konkurrensstrategi och organisationsstruktur
Centraliserat ansvar
Frånvaro av finansiell planering
Frånvaro av social innovation
Teknologisk innovation*

6.4 Jämförelse mellan ägarnas attribut och beteende med koppling till litteraturstudien

I föreliggande avsnitt beskrivs analysens resultat med koppling till studiens första hypotes. Aktörernas personliga attribut och beteende enligt analysens resultat jämförs och associeras med resultatet av litteraturstudien för att härigenom klarlägga och diskutera samband enligt analysmodellen. Avsnittet avslutas med mina egna reflexioner och kommentarer.

6.4.1 Analysmodell

Modellen för sambandsanalys (se figur 6.1 i avsnitt 6.1.2) har tre moment, nämligen :

- 1. Aktörernas personliga attribut, strategiutvecklingsprocess och prestationsnivå enligt den empiriska studiens resultat (6.4.2).*
- 2. Litteraturstudie angående personliga attribut, beteende och prestation (6.4.3).*
- 3. Jämförelser och associering av samband (6.4.4).*

I avsnitt 6.4.2 görs en sammanfattning av ägarnas mest framträdande personliga attribut, och härigenom framträder två olika ledarbeteenden. Dessa beskrivs i avsnitten 6.4.2.1 och 6.4.2.2. Avsnitt 6.4.3 är en analys av litteraturstudien där jag lyfter fram vad forskare säger om sambanden mellan personliga attribut,

beteende och prestation. Sammanställningen görs i tabellform. I avsnitt 6.4.4 görs en jämförelse av aktörernas personliga attribut och beteenden på basis av litteraturstudien i syfte att kunna associera samband och därmed också kunna använda jämförelseprincipen. I avsnitt 6.4.5 görs en sammanfattning samt lämnas några reflexioner och egna kommentarer. Därmed ser jag H1 som verifierad.

6.4.2 Ägarnas personliga attribut och beteende enligt den empiriska analysens resultat

Genom triangulering av olika analysmetoder (se avsnitten 6.2 och 6.3), har det varit möjligt att upptäcka personliga attribut och beteendemönster och relationer. En sammanfattning av analysens resultat ges i tabell 6.14, där ägarnas mest framträdande attribut framgår. Analysen pekar på två olika ledarbeteenden, ”förnyaren” respektive ”traditionalisten”, vilka beskrivs nedan.

Tabell 6.14 Sammanfattning av ägarnas personliga attribut och beteenden enligt den empiriska analysen

Företag	Personliga attribut	Beteende i strategiutvecklingsprocessen
Ellos AB ”Förnyaren”	<ul style="list-style-type: none"> - Karismatisk - Visionär - Prestationsbenägen - Innovationsbenägen 	<ul style="list-style-type: none"> - Visioner och strategisk förankring - Succession utanför familjen - Följsamhet mellan konkurrensstrategi och organisationsstruktur - Decentraliserat ansvar - Finansiell planering - Aktiv teknisk och social innovation
Josefssons Postorder AB ”Traditionalisten”	<ul style="list-style-type: none"> - Auktoritär - Konservativ - Operativ - Imitationsbenägen 	<ul style="list-style-type: none"> - Frånvaro av vision och strategi - Succession inom familjen - Ingen följsamhet mellan konkurrensstrategi och organisationsstruktur - Centraliserat ansvar - Frånvaro av finansiell planering - Frånvaro av social innovation - Aktiv teknologisk innovation

6.4.2.1 Förnyaren

Resultatet av analysen pekar på att ”förnyaren” utövade en transformativ ledarstil där personliga attribut ligger i linje med ett karismatiskt entreprenörskap, med avseende på engagemang i innovation och risktagande, vilket också ligger i linje med ett offensivt extrovert ledarbeteende. Ledarbeteendet karakteriseras också av entusiasm och ambition som kan kopplas till prestige och en viss egocentricitet, där prestige även grundades på symboliska belöningar för insatser och ledarskap. Ellos ägare utövade sitt inflytande och drev genom sin vilja, dels genom kärngruppen, dels genom en decentraliserad organisationsstruktur, där organisationens mål var sammankopplade med ägarens visioner.

Prestationsbenägenheten och viljan att åstadkomma något med företaget framkallade ett handlingsmönster som var en kombination av planerade och fram-

växande strategier, vilket också framgår av ägarens egna kommentarer (se kapitel 5 och kapitel 6). Strategiutvecklingsprocessen visar på strategisk förmåga, och engagemang, där hela organisationen involverades i en socialiseringsprocess i vilken olika idéer analyserades och diskuterades. Man tog intryck av tidigare utfall och misstag, varför strategiutvecklingsprocessen även kan ses som en aktiv inlärningsprocess. Här indikerar analysens resultat att mobilisering varit en viktig företeelse. Förmågan att mobilisera och motivera har varit av stor betydelse för organisationens och individernas effektivitet.

6.4.2.2 Traditionalisten

Utfallet av analysen indikerar att Josefssons ledarskap karakteriserades av försiktighet och ett mer defensivt och ägarstyrt ledarbeteende. Ledarstilen pekar på de attribut som karakteriserar en transaktiv ledarstil, d v s att man till viss del är mer uppgiftsorienterad. Vidare visar analysen att man inom Josefssons organisation inte arbetade efter några strategiska planer. Analysens utfall pekar på att Josefssons ledarbeteende var ett mer "självanpassat" system, d v s att man går sin egen väg för att med egen övertygelse finna lämpliga lösningar. Här framträder ett mer operativt och traditionellt ägarstyrt management i den meningen att man satsade på kortsiktig kampanjplanering, där också förvaltning och kontroll av befintliga resurser ägnades mycken tid. Detta indikerar att man var inriktad på de dagliga insatserna, och planering, budget och uppföljning var föremål för centrala diskussioner. Josefsson visar också en viss prestationsbenägenhet, men det försiktiga beteendet har troligtvis haft en dämpande effekt, eftersom man inte var utpräglat riskbenägen. Trots närvaron av auktoritet och ägarstyre, finns även empati med i bilden, vilket indikerar att ägaren var mån om en god anda i företaget.

6.4.2.3 Uteslutningsprincipen

Som framgår av kapitel 2, har postorderbranschen haft olika krisperioder. Politiska beslut som t ex förändring av marknadsrättsliga regler rörande bl a konkurrens, momsreglering, export- och importrestriktioner samt kreditrestriktioner är faktorer som påverkat branschens utveckling i sin helhet och därmed också troligtvis påverkat de båda aktörernas handlingsmönster. Andra faktorer är t ex oljeprisutvecklingen under 1970-talet, samt poststrejk, löneutveckling och inflation. Med stöd av den empiriska studien finner jag att nämnda faktorer inte ger någon förklaring till aktörernas divergerande prestationsutveckling. De har påverkat de båda aktörerna i samma utsträckning varför de utesluts. Viktiga villkor för val av fallstudieobjekt var att båda skulle ha likartade grundförutsättningar, och att de allmänna näringspolitiska förutsättningarna skulle vara likartade (se kapitel 3). Den empiriska studiens resultat pekar på att aktörernas personliga attribut och beteende förklarar den prestation som uppnåtts. I detta sammanhang har tillämpning av uteslutningsprincipen varit ett viktigt moment i analysen.

6.4.3 Vad litteraturen säger om personliga attribut, beteende och prestation

I ledarskapsteorier (se kapitel 4) sägs personliga attribut vara betydelsefulla för ett lyckat ledarskap. Både personliga attribut och beteende betraktas av många forskare som viktiga och avgörande faktorer i ledarskapet, och det är av intresse att kartlägga en personlighetsstruktur där ett flertal variabler ingår. I föreliggande avsnitt valideras studiens slutsatser med hjälp av jämförelseprincipen.

Tabell 6:15 Jämförelse mellan den empiriska studien och litteraturstudien avseende personliga attribut, beteenden och samband mellan dessa.

Företag	Ägarnas personliga attribut och beteenden enligt den empiriska studien	Personliga attribut, beteenden och prestation och samband mellan dessa enligt litteraturstudien
Ellos AB "Förnyaren"	Karismatisk	<ul style="list-style-type: none"> • Det anses finnas ett samband mellan ledarskap, strategi och resultat, där personliga attribut har betydelse (Ansoff 1979, 1990) • Karismatiskt ledarskap präglas av visioner och engagemang som har samband med framgångsrikt ledarskap (Conger 1988). • Samband mellan ledarskapets beteende och anställdas prestation (Mailliard, K. 1997).
	Visionär	<ul style="list-style-type: none"> • Visioner bidrar till dynamik och framgång (Ansoff 1979, 1990). • Samband mellan visioner och framgång (Berlew 1974). • Visioner och strategi har samband med företagets framgång (Conger 1988). • Visioner är förutsättningar för motivation och utveckling (Peck 1978). <p>Samband mellan visioner och ambition (Penrose 1959). En strategiska utvecklingsprocess och hur man lyckas har samband med social innovation, företagskultur och teknologi (Fagensson et al 1990).</p>
	Prestationsbenägen	<ul style="list-style-type: none"> • Prestationsmotiverat ledarskap handlar om att bli en vinnare (Ansoff 1979, 1990). • Det finns ett samband mellan mobilisering i strategiutvecklingsprocessen och prestation där attribut som entusiasm och ambition har betydelse (Ansoff 1979, 1990). • Entusiasm och ambition har samband med mobilisering och framgång (Conger 1988). • Det finns ett samband mellan personliga attribut som entusiasm, ambition, riskbenägenhet, mobilisering och framgång (Mintzberg 1973a, 1978). • Samband mellan val av organisationsstruktur, basstrategi och framgång (Porter 1985). • Signifikant samband mellan ledarens framgång och entreprenörsrollen (Mintzberg 1973a, 1978). • Samband mellan beteendefaktorer och prestation (Peck 1978). • Samband mellan ledarskapets resultat och entusiasm, ambition och risktagande (Yukl 1992). • Samband mellan prestationsmotiv, social innovation och tillväxt (McClelland 1961). • Samband mellan motivation, belöning och prestation (Murray 1973). • Samband mellan resultatorienterad målstyrning och engagemang (Drucker 1954).

		<ul style="list-style-type: none"> • Samband mellan företagets kapacitet och prestation (Barry 1991, Spender 1995). • Samband mellan stor marknadsandel och pionjäranda (Robbinsson et al 1985). • Samband mellan marknadsandel och prestation (Buzzells 1975). • Samband mellan konkurrensstrategi och prestation (Farell 1992, Miller 1994). • Samband mellan kombination av resurser och prestationsnivå (Aaker 1995). • Samband mellan prestation och val av konkurrens strategi förklarar framgång (Chakravathy 1986). • Konkurrensstrategiska val, företagsstorlek och marknadsorientering har den starkaste sambandet med prestation (Pelham, A.M. 2000). • Samband mellan ledarskapsbeteende och prestation. Ett strukturerad ledarbeteende leder till högre prestation hos de anställda (Castaneda, M., Nahavandi, A. 1991). • Ser ²²prestation som ett samband mellan skicklighet, motivation och ledarskap (Harari, O. 1995). • Samband mellan utformning av strategier och prestation (Noble, C.H, Mokwa, M.P. 1999). • Samband mellan företagets olika utvecklingsstadier, konkurrensstrategi, och prestation (Beal, R.M. 2000).
	Innovationsbenägen	<ul style="list-style-type: none"> • Samband mellan strategi, innovation och framgång. Ser olika sätt att bemöta marknaden på: som defenders, analyzers, prospectors och reactors (Miles 1978, 1990).
	Succession utanför familjen	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur, familjeföretag och successionsfrågor är kopplade till varandra (Johansson et al 1991)
Josefssons Postorder AB "Traditiona-listen"	Auktoritär	<ul style="list-style-type: none"> • Samband mellan auktoritärt beteende och osäkerhet (Thylefors et al 1980). • Dominans är kopplad till konservatism och kan leda till misslyckande (Westlander 1993).
	Konservativ	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionellt ledarbeteende kan sättas i samband med problemlösande fallenhet och konservatism (Ansoff 1979).
	Operativ	<ul style="list-style-type: none"> • Frånvaron av strategiska planer har samband med nedgång och dålig framförhållning (Hammel et al 1994). • Samband mellan geografisk spridning, resursbrist och misslyckanden (Gandemo 1984).
	Imitationsbenägen	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns ett samband mellan imitationsstrategi och framgång (Levitt 1966, Schnaars 1994). • Imitationsbenägenhet kan ge större prestation än innovationsbenägenhet (Brown, S. 1995).
	Succession inom familjen	Organisationsstruktur, familjeföretag och successionsfrågor är kopplade till varandra (Johansson et al 1991).

²² Prestation enligt Harari (1995) ses som en funktion av motivation och skicklighet, dvs $P=A*M*R$. A=ability, vilket talar för talang, aptit, kapacitet, M=motivation, R= accuracy of role Perception. En hög nivå på en faktor kan inte kompensera för en låg nivå på en annan faktor. Har man en hög motivation (A) men låg motivation (M), kommer prestation inte att bli hög. För en hög prestation krävs således både hög skicklighet och hög motivation samt att man har en tydlig precision i sin rolluppfattning.

6.4.4 Jämförelse och associering av samband

Genom analys av de båda forskningsobjekten, har ansträngningar gjorts för att finna förklaringsfaktorer till aktörernas divergerande prestationsnivåer. Resultatet av analysen pekar på att personliga attribut och beteende är viktiga bakomliggande förklaringsfaktorer. Jag har inte i detta analysmaterial kunnat finna andra förklaringsfaktorer som t ex omvärldsfaktorer (se avsnitt 6.4.2.3) när det gäller denna divergerande prestationsutveckling.

Det mönster som litteraturstudien ger, visar att karismatiska egenskaper, visionär förmåga, prestationsbenägenhet och innovationsbenägenhet har samband med beteendefaktorer som att ta risker, att utnyttja sin förmåga som entreprenör och verka för förnyelse och främja engagemang och uppnå resultat. Vidare visar litteraturanalysen att prestationsbenägenhet är en betydelsefull drivkraft som bidrar till ökat engagemang hos ledaren och därmed påverkas resultatutvecklingen. Litteraturstudien pekar också på ett samband mellan förmåga att mobilisera och prestation, och att social innovation har samband med framgång.

En jämförelse mellan analysen av personliga attribut och litteraturanalysen pekar på att det finns ett visst samband mellan den personlighetsprofil Ellos ägare har och vad som framkommer i litteraturstudien som kriterier på en framgångsrik företagare.

Litteraturstudien pekar vidare på att auktoritet och konservatism kan leda till sämre prestation. Frånvaron av visionärt tänkande och kapacitet har samband med en negativ utvecklingsprocess och dominans kan kopplas till misslyckande. Vidare pekar litteraturstudien på att det finns ett samband mellan sent inträde på en marknad och liten marknadsandel. Försiktighet och avvaktande hållning kan leda till svårigheter att ytterligare förbättra marknadspositionen. Detta kan vara en förklaring till Josefssons prestationsutveckling.

Vidare pekar litteraturstudien på att det finns ett visst samband mellan personliga attribut och handlingsförmåga, vilket påverkar det resultat man strävar efter. Strategiutvecklingsprocessen inom respektive forskningsobjekt skulle på så vis vara ett handlingsmönster som har samband med ägarnas personliga attribut och beteende och därmed vara en av förklaringarna till den prestation man uppnått.

6.4.5 Sammanfattning, reflexioner och kommentarer

Skillnaderna i ägarnas framtidsperspektiv och förmåga till lateralt tänkande, d v s att utveckla visioner och okonventionella idéer som sammanfogas till ett mera konkret strategiskt handlingsmönster visar sig vara relativt tydliga. Härigenom kan man generellt säga att studien gett ytterligare kunskap om att visioner och konkurrensstrategisk utveckling är viktiga för ett företags resultat. Detta pekar också litteraturanalysen på.

En reflexion är att Josefssons "affärssinne" kan ha varit en dold "vision" eller strategi. I den empiriska studien framgick att Josefsson hade känsla för affärer, och var villig att satsa på nya marknader. Detta kan tyda på att Josefssons idéer grundades på en viss intuition. Intuition och vision har ett samband med varandra. Även om Josefsson haft intuition, så finns den inte dokumenterad.

Det har heller inte presenterats några strategiska planer, varför min bedömning är den att visioner och strategier till viss del saknas. En annan aspekt är att HJ:s roll som ägare och VD för familjeföretaget bidragit till starka bindningar mellan familjetraditionen och företagets regler och att detta i sin tur kan ha varit hämmande för utvecklingen.

Vanliga problem inom familjeföretag, som tidigare nämnts, är t ex rivalitet mellan familjemedlemmar. Att bevara företaget inom familjen och tillsätta familjemedlemmar på ledande poster anser jag vara något som påverkat ledarskapet och därmed företagets utveckling, en åsikt jag också finner stöd för i litteraturstudien. Att Ellos lyckades har troligtvis att göra med entreprenörens ledarstil och förmåga, men också att man i ett tidigt skede satsade på succession utanför familjen. Ett ökat delägarskap och en ökad divisionalisering och decentralisering samt tillsättande av nya ledare utifrån, var viktiga faktorer som ansågs påverka Ellos utveckling. Inom Ellos växte det fram ett förändringsarbete, där ägaren själv hade en stark tro på sin vision som också var förankrad i organisationen.

Med stöd av litteraturstudien kan man med visst fog säga att Ellos är vad Miller et al (1978) betecknar en lyckad archetyp, ("the adaptive firm in a very challenging environment"), d v s att man arbetar för innovativa investeringar, decentralisering och en öppen kommunikation, vilket troligtvis också haft en motivationsskapande inverkan på organisationens medlemmar. Ellos har ofta varit först i olika avseenden, vilket kan ha med "vinnarmentalitet" att göra, en strategisk drivkraft, en önskan att liggaföre konkurrenterna.

Som en parallell till detta kan Josefssons beskrivas som en annan lyckad archetyp (se Miller 1978) där man inte utnyttjade samverkan och integration på samma sätt som hos Ellos. Detta ligger också i linje med vad Miles et al (1978) kallar "defenders", d v s att vissa försvarsmekanismer slår igenom, där ägaren tycker sig se stabil och säker utveckling så länge han själv kan hålla greppet om företaget och skydda sig mot konkurrenterna. Försvar och anpassning kan, enligt Miles et al (1978), få negativa följder, eftersom man inte har kapacitet att anpassa sig till snabba förändringar.

Det erfarenhetsbaserade stödet för olika ledarskapsteorier anses vara svagt och de modeller som förekommer tar inte hänsyn till hur avvikande ledarbeteende tolereras av organisationen där ledaren är verksam. Helhetssynen på förekommande ledarstilar och strategiutvecklingsprocessen visar att tyngdpunkten och

ansatsen i ägarnas konkurrensstrategiska perspektiv och arbete skiljer sig åt markant. Med stöd av vad jag funnit i litteraturstudien och analysens resultat, är det min uppfattning att strategiutvecklingsprocessen så som den framgår av avsnitt 6.3 kopplat till ägarnas personliga attribut och beteende kan vara en av förklaringarna till divergensen i företagens prestationsutveckling.

Kapitel 7

Aktörernas konkurrensstrategier - en komparativ analys

I föreliggande kapitel görs en komparativ analys av aktörernas konkurrensstrategiska insatser. Analysen omfattar identifiering, klassificering samt beskrivning av strategiska resursdimensioner och avsikterna med strategierna. Därefter följer en beskrivning av sambandet mellan aktörernas konkurrensstrategi och prestation med koppling till studiens andra hypotes. Sedan följer en koppling till litteraturstudien. Kapitlet avslutas med mina egna kommentarer och en sammanfattning.

7.1 Analysplan

7.1.1 Inledning

Analysen baseras på avhandlingens empiriska studie med stöd av litteraturstudien. Analysen inriktas på konkurrensstrategiska jämförelser genom såväl kvalitativa som kvantitativa metoder för att uppfylla avhandlingens delsyfte 3 och delsyfte 4:

- att jämföra strategiska dimensioner, och konkurrensstrategiska mönster för att härigenom beskriva skillnader mellan aktörernas val av basstrategi och uppnådd prestation.
- att utveckla en metod för att spåra och jämföra strategiska mönster.

Delsyftena är integrerade i studiens andra hypotes, H2.

H2: - det finns ett samband mellan val av konkurrensstrategi och prestation och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.

Analysen i detta kapitel går ut på att söka pröva denna hypotes genom att identifiera och analysera företagens konkurrensstrategiska inriktning med avseende på ²³framgångsfaktorer och resursdimensioner för att härigenom söka samband mellan konkurrensstrategi och prestation. Denna beskrivning används i en analysmodell nedan.

7.1.2 Analysförfarande

Analysförfarandet, som har genomförts för både Ellos och Josefssons, framgår av tabell 7.1 och har gjorts i följande steg:

1. Bestämning av resursdimensioner (avsnitt 7.2)
2. Konkurrensstrategisk analys, konkurrensstrategi och prestation (7.3-7.4)

Analysens första steg (avsnitt 7.2) avser identifiering och klassificering av strategiska aktiviteter (se tabell 5.6 och tabell 5.13) som genomförts i respektive företag. Därefter har resursdimensioner identifierats (se tabell 7.3). Information om totala investeringar på olika aktiviteter samt fördelning på olika resursdimensioner med avseende på avsikten med investeringen har insamlats med hjälp av brevintervjuer, personliga intervjuer, samtal och diskussioner med berörda chefer, verksamhetsberättelser och bokslut samt interna protokoll, projektrapporter, investeringsrapporter och PM (se kapitel 3).

Mot bakgrund av hur informationen tagits fram och vilka personer som lämnat dem, samt att jag genom uppföljningsintervjuer erhållit kompletterande information, ser jag uppgifter om investeringar som mycket betydelsefulla och av stort värde för analys och bestämning av resursstrategiska dimensioner.

Av bilaga 11 framgår kriterier som legat till grund för identifiering och klassificering av strategiska ²⁴aktiviteter. Härigenom har aktörernas olikheter analyserats, klassificerats, beskrivits och jämförts med avseende på strategiska

²³ I litteraturen används ibland begreppet "External Success Criteria" ESC-faktor. Denna faktor ser jag som både intern och extern, varför jag använder benämningen "Framgångsfaktor" (FF-faktor).

²⁴ Definition: En åtgärd som tar tid att genomföra och medför resursförbrukning.

mönster och konkurrensstrategiska val. Analysens andra steg (avsnitten 7.3 och 7.4) gäller sambandet mellan konkurrensstrategi och prestation. Denna analys genomförs med hjälp av faktoranalys, korrelationsanalys och regressionsanalys.

Tabell 7.1 Analysplan

Steg	Typ av analys	Analysmetod	Avsnitt
1	Identifiering och bestämning av investeringsavsikter: - Beskrivning av resursdimensioner - Identifiering och klassificering av framgångsfaktorer - Identifiering av investeringsavsikter	Kvalitativ	Avsnitt: 7.2
2	Sambandsanalys; konkurrensstrategi och prestation - Klassificering av investeringsavsikter - Faktoranalys - Analys av strategiskt språkbruk - Korrelationsanalys - Regressionsanalys	Kvalitativ Kvantitativ Kvalitativ Kvantitativ Kvantitativ	Avsnitt: 7.3-7.4

7.2 Strategiska resursdimensioner

I föreliggande avsnitt behandlas bestämning av resursdimensioner, identifiering av framgångsfaktorer samt identifiering och klassificering av strategiska investeringsavsikter.

7.2.1 Bestämning av resursdimensioner

Av litteraturstudien framgår att företagens strategier för konkurrens i en bransch kan skilja på många olika punkter, och ett företag kan beskrivas med hjälp av ett fåtal strategiska dimensioner som karakteriserar företaget (se t ex Porter 1991). Det anses vara viktigt att dimensionsbegreppet ger en totalbild av företagets position, där de strategiska dimensionerna speglar de möjliga grunderna för skilda strategiska val. Händelseutvecklingen i företag kan även beskrivas genom att man studerar och analyserar hur olika resurser integreras, och här anser t ex Normann (1986) att de humanitära resurserna har störst betydelse i en utvecklingsprocess och att det finns ett nära samband mellan humankapacitet och bl a konkurrensfördelar.

Detta ligger även i linje med Ansoffs teorier (1965), där det betonas att humanitära resurser är väsentliga i företagets utvecklingsprocess. Pfeffer et al (1978) och Mintzberg (1995) betonar organisationskapacitet som en betydelsefull faktor för att företag skall uppnå framgång och att en kombination av t ex organisatoriska och humanitära insatser har stort värde för utvecklingsprocessers resultat. Detta står också i samklang med Chandlers teorier (1962), att om strategiska

satsningar skall lyckas, måste företagets strategi och organisationsstruktur präglas av en viss följsamhet.

Den teknologiska och fysiska kapacitetsexpansionen betonas speciellt i Porters teorier (1985), liksom Spenders (1993) teorier. Dessa forskare anser också att även en kombination av teknologiska och fysisk kapacitet har stor betydelse för hur en strategisk utveckling skall lyckas. Itami (1992) ser den teknologiska resursen som fundamental både för utformningen av ett företags strategiska planering och organisationens kompetens.

Sammanfattningsvis ser jag därför, med stöd av det mönster som utkristalliserats i såväl den empiriska studien som litteraturstudien, att valet av resursdimensionerna fysisk kapacitet (FK), teknologisk kapacitet (TK), humankapacitet (HK) och organisationskapacitet (OK) bör vara relevant. Detta kan ligga till grund för en fortsatt analys av företagets verksamhet och utveckling. Förekommande strategiska resursdimensioner har sammanfattats i tabell 7.2.

Tabell 7.2 Definitioner av strategiska resursdimensioner

Resursdimension	Definition
Fysisk kapacitet (FK)	Med fysisk kapacitet avses investeringar i fastigheter och anläggningar, samt investeringar i företagsförvärv som är att hänföra till utökade anläggningar. Utbyggnader av befintliga utrymmen eller tillbyggnad i butiker och varuhus såväl på svensk som utländsk marknad.
Teknologisk kapacitet (TK)	Teknologisk kapacitet omfattar produktions- och distributionsteknisk innovation i form av maskinteknisk utrustning, datateknologi, såväl mjuk- som hårdvara (t ex terminalsystem) samt logistiska system.
Humankapacitet (HK)	Humankapacitet omfattar social innovation genom kunskapsutveckling, utbildning och motivationsskapande åtgärder som bygger upp de mänskliga resurserna. En viktig avsikt är att öka samspelet mellan ledning och individernas engagemang i företagets visioner och strategiska utveckling.
Organisationskapacitet (OK)	Organisationskapacitet omfattar organisationsstruktur, företagskoordinering, tillsättande av lednings- och chefsposter, finansiering för strategisk investering såväl nationellt som internationellt samt mobilisering. Företagets koordination och mobiliseringskraft omfattar medarbetarnas inställning och samverkan kopplad till bl a aktiviteter som är inriktade på ökat utbud av varor och tjänster som förstärker företagets position.

Klassificering av aktiviteter enligt föreliggande resursdimensioner innebär att det finns en risk för överlappning, eftersom vissa investeringar är integrerade i varandra. Ett sådant exempel är investering i företagsförvärv som kan vara både fysisk kapacitet och organisationskapacitet, beroende på vad som ingår i förvärvet. Detta har till vissa delar kunnat klarläggas genom intervjuer och samtal, men, som jag tidigare nämnt, är klassificering en svår uppgift, och det kan därför föreligga risk för överlappning mellan de olika resursdimensionerna. Ett annat exempel är investering i lokalernas fysiska utformning och logistisk layout som kan bero på val av teknologi och system. Det skulle också förefalla naturligt att

humankapacitet ingick i organisationskapacitet, men jag har valt att skilja på dessa, eftersom humankapacitet är en mer individuell satsning. Denna kapacitet har en stark koppling till vad aktörerna benämner social innovation, vilket är en betydelsefull faktor i en utvecklingsprocess, enligt Normann (1986). Organisationskapacitet inriktas på organisationsstruktur, beslutsprocesser, styrning och uppnående av en stark mobilisering. Här är det frågan om insatser som har till syfte att förstärka samverkan och koordination i organisationen. Härigenom förstärks företagets position och organisationens utåtriktade samlade konkurrenskraft. Detta gäller insatser som är skilda från såväl fysisk, teknologisk som humankapacitet.

7.2.2 Identifiering av möjliga framgångsfaktorer

Föreliggande analys inriktas mot identifiering av framgångsfaktorer. Denna inriktning har stöd i både den empiriska studien och i litteraturstudien. Av den empiriska studien framgår att orderbehandling och kundbemötande, logistiska funktioner samt insatser i marknadspenetrering och tillväxt varit av stor betydelse för företagets utveckling och resultatgenerering. Av litteraturstudien framgår också att orderbehandling och kundbemötande samt logistisk effektivisering kan ha avgörande betydelse för ett företags utveckling (Lambert et al 1982, Ballou 1987, Porter 1990) beroende på vilka insatser man vill prioritera. Orderbehandling och kundbemötande som bl a omfattar hur logistiska funktioner som varutillgång, leveransförmåga, orderrutiner, distribution, hantering av varubrist, returorder, kundklagomål och garantier, samt förmåga till kommunikation och information påverkar företagets servicenivåer. De är således viktiga för den kundtillfredsställelse man vill uppnå. Ballou (1987 s 72) säger följande:

"Communicating service standards through policy statements of the firm, planning for logistical system breakdowns, and planning for possible product recall are additional ways in which customers can be satisfied with the logistical performance of the supplying firms".

Vidare anser Ballou (1987) och Lambert et al (1982) att nyckelfaktorer inom ett effektivt logistiskt system är materialflöde, transporter, lagerstyrning och tillgång till fysiska och teknologiska resurser. Detta anses vara viktiga förutsättningar för att logistisk service och logistisk effektivitet skall uppnås. Ansoff (1965) betonar bl a marknadspenetration och tillväxt som möjligheter för expansion, och anser att strategiska beslut om marknader och produkter är hörnstenar i ett företags utvecklingsprocess. Vidare påpekar Ansoff att man bör utgå från nuvarande affärsverksamhet och ha tillgång till personella och teknologiska resurser innan man fattar beslut om tillväxtstrategi, eftersom dessa resurser avgör om man skall lyckas med en strategi eller inte. Porter (1985) pekar på möjligheten att rikta in sig på specialisering mot vissa marknader med vissa produkter och härigenom penetrera befintliga marknader. Företag har här möjligheten att verka för såväl produkt- som marknadsinnovation och på så vis även påverka utvecklingen inom

det egna företaget och branschen i sin helhet. Tidigare undersökningar (se t ex Skaug 1994) pekar också på att t ex faktorer som förtroende, kundbemötande, orderbehandling, service och varutillgång är av stor betydelse för bl a postorderhandelns utveckling. Med stöd av fallstudierna och litteraturstudien, har jag i denna analys sett fyra framgångsfaktorer, nämligen orderbehandling och kundbemötande (h), logistisk effektivitet (e), marknadspenetration och tillväxt (m), samt specialisering (s).

7.2.3 Identifiering och klassificering av investeringsaktiviteter efter avsikten med strategin

Investeringsaktiviteter inom respektive forskningsobjekt har varit föremål för identifiering och klassificering med avseende på resursdimension och framgångsfaktorer, vilket har syftat till att precisera den strategiska avsikten med varje aktivitet. Detta har möjliggjorts genom intern information och intervjuer. Olika forskare (se t ex Ansoff 1965, Miller et al 1986, Knee et al 1990, Faulkner et al 1992, Kotha et al 1995) anser att man bör koppla ihop avsikten med strategin med framgångsfaktorerna. Härigenom kan man på ett mer explicit sätt analysera och beskriva företagets utvecklingsprocess. I strategins primära syfte och innehåll anser nämnda forskare också att det bör framgå vilket resultat man önskade att de resurser man lade ner skulle ge.

Mot bakgrund av kritik och synpunkter som tas upp av olika forskare angående framgångsfaktorer, är det också min uppfattning att föreliggande analys och bestämning av framgångsfaktorerna (h,e,m,s) på ett mer explicit sätt tydliggör avsikten med investeringen och strategin. Identifiering och klassificering av "avsikten" med investeringen innebär att varje förekommande strategisk resursdimension (se figur 7.1) varit föremål för analys med inriktning på relevant framgångsfaktor (se tabellerna 7.4 Ellos och 7.12 Josefssons).

Aktivitet	Strategisk resursdimension	Framgångsfaktorer	Kombination av resursdimension och framgångsfaktor = avsikt
Akt. 40	FK	h (orderbehandling och kundbemötande)	fkh
		m (marknadspenetration och tillväxt)	fkm
		e (logistisk effektivitet)	fke

Figur 7.1 Princip för klassificering av strategiska resursdimensioner

Som en illustration har jag valt aktivitet nummer 40 i tabell 7.4. Här görs en investering i "fysiska resurser" (FK), som gäller anläggning. Avsikten med investeringen, så som den framgår av intervjuer och internt material, var att förbereda

för kommande tillväxt, att bygga upp resurser för logistisk kundservice och kundhantering, samt förbättrar effektiviteten.

Klassificeringen gäller således tre avsikter, d v s "orderbehandling och kundbemötande" (h), "marknadspenetration och tillväxt" (m), och "logistisk effektivitet", (e). Kombinationen av resursdimensioner och framgångsfaktorer visar avsikten med investeringen. Detta betyder att kombinationen "fkh", innebär insatser i utökad fysisk kapacitet med inriktning på "orderbehandling och kundbemötande", "fkm", innebär insatser i fysisk kapacitet som medger ökade insatser för "marknadspenetration och tillväxt", och insatser i "fke" innebär skapande av fysiska förutsättningar för logistisk effektivitet. En investering kan således delas upp i ett antal mindre investeringar, "subinvesteringar", med inriktning på avsikter och prioritet, med avseende på investeringens fördelning på de olika framgångsfaktorerna. På detta sätt har varje investeringsaktivitet analyserats, för att i möjligaste mån klarlägga avsikten med investeringen.

En investering görs oftast med mer än en avsikt, och detta är viktigt att ta med i den analytiska diskussionen för att finna orsaker till aktörernas beteende. Det har också förekommit att aktörerna inte sett avsikten så som den framgår i analysen. I stället har det blivit en synergieffekt i positiv riktning. Här har, som jag tidigare nämnt, internt material och intervjuer varit vägledande för min tolkning och bidragit till en avgränsning som ökat trovärdigheten i identifieringen och klassificeringen.

Framgångsfaktorerna (h, e, m, s) sammankopplas med resursdimensionerna och leder fram till en analysmatris som gör det möjligt att urskilja sexton olika investeringsavsikter, vilka framgår av tabell 7.3. Varje cell i tabell 7.3 beskriver således en basstrategisk dimension med avseende på aktivitetens avsikt, vilket sedan ligger till grund för faktoranalysen som beskrivs i kommande avsnitt.

Tabell 7.3 Analysmatris över kombinationer av framgångsfaktorer och resursdimensioner (investeringsavsikter)

Framgångsfaktor = avsikt	Resursdimensioner			
	Fysisk kapacitet (fk)	Teknologisk kapacitet (tk)	Human kapacitet (hk)	Organisationskapacitet (ok)
	(fkh)	(tkh)	(hkh)	(okh)
Orderbehandling och kundbemötande (h)	<p><i>Investering i fysiska resurser i syfte att främja kundhantering.</i></p> <p>Insatser i servicecytor för varuflöden, distribution, orderhantering, kvalitetskontroll, returhantering, reklamationer och garantiåtaganden.</p>	<p><i>Investering i teknologiska resurser i syfte att främja kundhantering.</i></p> <p>Insatser i kvalitativa och kvantitativa användarvänliga datateknologiska system, och systemkoordinationer med inriktning på snabbhet och tillförlitlighet.</p>	<p><i>Investering i humanitära resurser i syfte att främja kundhantering.</i></p> <p>Insatser i individuell kompetensutveckling med inriktning på kundpsykologi och kundbeteende, kundhantering, kundbemötande och personlig försäljning.</p>	<p><i>Investering i organisatoriska resurser i syfte att främja kundhantering.</i></p> <p>Insatser som medför ökad integration, samordning och koordination mellan avdelningar, kulturella och marknadsmissiga hänsyn i etablering.</p>
	(fke)	(tke)	(hke)	(oke)
Logistisk effektivisering (e)	<p><i>Investering i fysiska resurser i syfte att främja logistisk effektivitet.</i></p> <p>Insatser i fysiska anläggningar, varuhus samt ökad lagerkapacitet och försäljningsytor som leder till kvalitativa och kvantitativa förutsättningar för logistisk effektivitet.</p>	<p><i>Investering i teknologiska resurser i syfte att främja logistisk effektivitet.</i></p> <p>Insatser i tekniska system, metoder och tekniker, med inriktning på snabbhet, logistiskt tillförlitliga informationssystem, skal fördelar och kvalitetshöjande systemkoordination.</p>	<p><i>Investering i humanitära resurser i syfte att främja logistisk effektivitet.</i></p> <p>Insatser i individuell kompetensutveckling med resultatinriktning. Personlig effektivitet genom ökad logistisk service och försäljning.</p>	<p><i>Investering i organisatoriska resurser i syfte att främja logistisk effektivitet.</i></p> <p>Insatser som inriktas på resultatorienterat management, organisationsstrukturella anpassningar, och ökade volymer.</p>
	(fkm)	(tkm)	(hkm)	(okm)
Marknadspenetration och tillväxt (m)	<p><i>Investering i fysiska resurser i syfte att främja marknadspenetration och tillväxt.</i></p> <p>Insatser i fysisk kapacitet i anläggningar, fyndmarknader och varuhus i syfte att hantera kampanjplanering, över-skottshantering, sortimentplanering samt katalogbearbetning och varuexponering.</p>	<p><i>Investering i teknologiska resurser i syfte att främja marknadspenetration och tillväxt.</i></p> <p>Insatser i kommunikationssystem mellan företag och marknader, teknologi för design och grafisk bearbetning samt varuexponering i kataloger och varuhus.</p>	<p><i>Investering i humanitära resurser i syfte att främja marknadspenetration och tillväxt.</i></p> <p>Insatser i kompetens med inriktning på individuellt marknadsengagemang genom ökad produktkunskap, orderbokning och försäljningsambition.</p>	<p><i>Investering i organisatoriska resurser i syfte att främja marknadspenetration och tillväxt.</i></p> <p>Insatser med inriktning på profilering, organisationsstruktur och koordination mellan företag och marknader, företagsförvärv, etablering, produkter och tjänster, samt katalogutveckling.</p>
	(fks)	(tkfs)	(hks)	(oks)
Specialisering (s)	<p><i>Investering i fysiska resurser i syfte att främja specialisering.</i></p> <p>Insatser i servicecytor för lagring, expediering och distribution av specialprodukter.</p>	<p><i>Investering i teknologiska resurser i syfte att främja specialisering.</i></p> <p>Insatser i teknologi med avsikt att bygga upp informationssystem mellan olika marknader för specialprodukter.</p>	<p><i>Investering i humanitära resurser i syfte att främja specialisering.</i></p> <p>Insatser i individuell utbildning i syfte att öka marknadskunskap, produktkunskap med inriktning på specialprodukter.</p>	<p><i>Investering i organisatoriska resurser i syfte att främja specialisering.</i></p> <p>Insatser med inriktning på profilering och specialisering, samarbetsavtal och företagsförvärv samt koordination mellan företagen.</p>

Att teoretiskt och empiriskt urskilja varje aktivitet genom klassificering medför också en generalisering, vilket är ofrånkomligt, eftersom det ofta finns en viss överlappning mellan aktiviteter. De strategiska dimensionerna är således i viss mån inbördes relaterade och överlappande. Graden av överlappning varierar också beroende på hur man prioriterar respektive aktivitet, vilket jag tagit hänsyn till under analysens gång genom att fokusera på just aktivitetens innehåll och avsikt.

Enligt Porter (1991) kan analys av företagens strategiska dimensioner inom samma bransch ge viktiga förklaringsfaktorer till deras prestationsutveckling. Vidare anser Porter att en bransch normalt har ett antal företag med olika strategiska dimensioner, med var för sig logiska kombinationer härav. Dessa har viss anknytning till varandra och ligger till grund för en vald strategi. Det är därför intressant att genom faktoranalys bli finna kombinationer av strategiska dimensioner som kan bidra till att förklara en aktörs beteende.

Resursexpansion inom respektive område (FK, TK, HK, OK) har varit viktig att observera och diskutera under analysens gång, då det visat sig att det förekommit ändringar i prioritering som medfört ändrade avsikter med investeringen. Tex har investeringar i teknologi lett till nya investeringar i kompetensutveckling som inte från början var planerade. I andra sammanhang har den teknologiska förberedelsen varit klar, men man har fått komplettera med fysiska resurser och informationssystem, för att kunna expandera på andra marknader.

7.3 Konkurrensstrategi och prestation, en konkurrensstrategisk analys av Ellos AB

Först analyseras Ellos strategiska aktiviteter med hjälp av dimensionerna som anges i marginalen i tabell 7.3 med resursdimensionerna som strukturerande mekanismer. Därefter följer en kvantitativ analys av investeringarna grupperade enligt tabell 7.3, omfattande faktor-, korrelations- och regressionsanalyser. Faktoranalysen valideras genom jämförelse med det strategiska språkbruket i företagen.

7.3.1 Fysisk kapacitetsplanering

Ser man till ägarens visioner och konkurrensstrategiska inriktning så som de framgår av hans uttalanden i olika interna sammanhang, har investeringar i fysiska resurser varit en betydelsefull faktor i företagets kapacitetsexpansion. I inlednings-skedet var tillgången till fysisk kapacitet av stor betydelse, och då handlade det mycket om balansen mellan tillgång till fysiska resurser och tillgång till varor. Genom förvärv av företag kunde såväl tillgång till varor som fysisk kapacitet till viss del säkras, något som ägaren kommenterar som följer:

"Stora händelser som betytt mycket för utvecklingen av Ellos var köpet av postorderföretag" (EK-1977).

Anläggningar (FK) effektiviserades och anpassades för postorderhandel, och härigenom skapades förutsättningar för effektivisering av det logistiska varuflödet och kundservice. Förvärv av företag inom branschen under 1960-talet var också ett sätt att stärka konkurrenskraften, och var viktiga hörnstenar i företagets tillväxt (EK 1977). Ellos hade i sin affärsstrategi satt kunden i centrum, och det var därför nödvändigt med bl a utökning av fysiska utrymmen för att man skulle kunna organisera och effektivisera varuflödet på ett sådant sätt att orderbehandling och kundbemötande kom att fungera på ett för kunden tillfredsställande sätt. Tillgång till fysiska utrymmen gav möjligheter för tillväxt och logistisk effektivitet, men utrymmena skulle anpassas till verksamhetens konkurrensstrategiska inriktning (internt material). Av intervjuer med arbetsledningen framgick följande:

"Att Ellos satsar på framtiden och har en seriös planeringsverksamhet verkar spännande. Detta kommer att stärka vår position på marknaden och dessutom är detta ett villkor för att kunna ligga steget före, så som OB uttrycker det. Investering i teknologi är intressant då vi för det mesta använder vår egen kunskap, vilket gör att utvecklingen inom detta området blir intressant. Vi har ju haft många tillbyggnader och ibland har det känts som om vi inte skulle hinna med med tanke på alla omflyttningar vi haft" (intervju 1996).

Med sikte på 1980-talet investerade man i en ny anläggning under 1977 och 1978.²⁵ Anläggningen hade en produktionskapacitet på ca 25000 order per dag (Ellos VB 1984), och därmed hade man skapat förutsättningar som möjliggjorde hantering av större volymer och uppnående av skalfördelar både i inköp och distribution. Ägarens kommentarer:

"Våra nya lokaler kommer också att ge utrymme för utbyggd telefonservice. På en yta av ca 700 kvm. kommer vår kundtjänstavdelning att via direktkontakt med datamaskinen kunna ta hand om kundernas order, lämna besked om leveranstider, besvara frågor om konto mm. Lager och omklädnadsdel kommer att omfatta 18100 kvm, personalmatsal, kök och konferensrum 630 kvm, kontor ca 6700 kvm" (EK 1977 nr 1).

"Med vårt nybygge skapar vi en möjlighet till en fortsatt expansion. Kundservice, trivsel och rationell varuhantering har varit mottot och ledstjärnan för projekteringen av nybygget som innebär en investering på ca 60 miljoner" (EK 1977 nr 1).

²⁵ Den 28 augusti 1978 invigdes Ellos nya anläggning i Viared av kung Carl XVI Gustaf. Anläggningen var den största i sitt slag i Skandinavien. Detta var ett stort steg framåt för svensk postorderhandel. Invigningen fick stort utrymme i massmedia.

Ett annat exempel är utveckling av automatlager, vars layout och transportsystem påverkade både utformning och behov av fysisk kapacitet. Av internt material framgår följande:

"Det nya höglaget kommer att ha två nya funktioner. Den ena skall vara grovlager och den andra skall vara lagerplats för större partier samt överskottslager. Genom ett nytt logistiksystem kommer vi att ha adresser till alla platser som är lediga och på så sätt kan vi maximera lagerutrymmena" (EK-1979).

Behovet av utrymme var trängande och intensiteten i investeringar i fysisk kapacitet ökade. Samtidigt var utvecklingen svår att överblicka och förutse, trots avancerade prognosystem. Som ett exempel på intensitet i detta sammanhang kan nämnas att det under 1985 genomfördes tre kompletterande investeringar, vilka ledde till en 50 %-ig ökning av lagerkapaciteten. Denna snabba fysiska kapacitetsexpansion fick till följd att investeringarnas initialkostnader blev högre. Trots detta var den stegvisa expansionstakten att föredra, eftersom man ansåg sig ha kontroll över kapacitetsplaneringen, vilket var viktigt om man ville undvika att hamna i ett läge med överkapacitet (Internt material).

7.3.2 Teknologisk kapacitet

I syfte att komma bort från 1960-talets turbulens och skapa nya förutsättningar för framgång, ansåg man inom Ellos att det var nödvändigt med ny teknologi för att lyckas. Det var nu frågan om storskalighet med krav på ökad lönsamhet om man skulle uppnå sina mål. Ellos lönsamhet och tillväxt skulle därför i fortsättningen bygga på ny teknologi, där både kvalitativa och kvantitativa resurser skulle utvecklas (intervjuer och internt material). Mot denna bakgrund pågick det under slutet av 1970- och hela 1980-talet en kontinuerlig systematisk innovation och utveckling i datateknologiska system och logistisk effektivisering, där en allt intensivare systemkoordination gjorde det möjligt att på ett föredömligt sätt ta hand om kunden.

Genom effektivare logistiksystem hanterades större informationsmängder och varuvolymer, vilket var en förutsättning för att klara en ökad tillväxt. Av intervjuer och internt material framgår att man intensifierade marknadspenetration och etablering med inriktning på bibehållen kostnadseffektivitet. Genom datateknologins utveckling uppnådde man därför en betydligt effektivare och snabbare informationsbearbetning, vilket bidrog till en tydligare profilering med kunden i centrum (EK 1978). Ellos satsning på en ny anläggning i Viared visade också att strategin styrde teknologins utveckling.

Några exempel på detta är utveckling och anpassning av logistiska system för expediering av kundorder, utformning av automatlagersystem som gjorde det möjligt att öka lagerkapaciteten med 50 % i befintliga lager, anpassning av data-teknologi i anslutning till ankommande gods, returhantering och interna informa-

tionssystem. Innan man etablerade sig på en ny marknad, utvecklade man också nödvändiga informationssystem.

Den teknologi som utvecklades inom Ellos byggde på en höggradig standardisering av leverantörernas emballage²⁶, automatlagersystem, ett sofistikerat transport-system för varor samt en högeffektiv sorteringsanläggning. Anläggningen datoriseras från ordermottagning, varuhantering, till packning och distribution, vilket medförde kortare genomloppstider. Ett viktigt påpekande från ägarens sida i detta sammanhang var att teknologin i sig inte var det viktigaste, utan orderbehandling och kundbemötande, möjligheterna att till kunden leverera snabbare och med så få restnoteringar som möjligt. Kontakten med kunderna blev bättre tack vare ett effektivt logistiskt informations- och kommunikationssystem. Simuleringsystem för bedömning och prognostisering av tänkta varuvolymer utvecklades och innehöll bl a följande information:

"Simuleringsystemet omfattar rutiner för att testa och förkalkylera lönsamheten hos tänkta och beslutade produkter inför en viss aktivitet, för att via ekonomisk optimering bygga upp en inköpsbudget och rutin för inkösuppföljning. Systemet bygger på att vi kan bedöma kundernas köpbeteende, riskerna att felbedöma efterfrågan samt varans genomsnittliga efterfrågan och kvalitetssituation. Variabler som är väsentliga att ta hänsyn till är budgetförutsättningar, varugruppens förväntade utveckling, produktens klassificering, produktens konkurrens, katalogpresentation, layout, utrymme, prisnivå. I anslutning till simuleringen erhålls en kostnadsspecifikation samt täckningsbidrag i procent och i kronor" (internt protokoll 1986).

Den teknologiska kapaciteten som innebar en integrering i logistiska kommunikations- och informationssystem gjorde det möjligt att effektivisera styrning på teknisk väg av varuflödet mellan inköp, leverantörer, Ellos och kunderna. Härigenom var det möjligt att hålla en hög servicegrad gentemot kunderna genom att kunna lämna snabba och mer tillförlitliga leveransbesked. Att vara "först på plan" med ny teknologi var viktigt, och med ny teknologi kom man att ligga steget före konkurrenterna, och härigenom uppnådde man konkurrensfördelar. Ellos grundare gav följande kommentar:

"Investeringarna är nödvändiga för att även på lång sikt stärka företagets konkurrenskraft och trygga framtiden för de anställda. Nya system kommer att göra att vi blir ännu effektivare så att volymen kan utökas utan att kräva motsvarande ökning av manuellt arbete" (EK- 1975, nr 3).

Som framgår av grundarens kommentarer, var investeringen i teknologi nödvändig för den fortsatta utvecklingen och för att stärka konkurrenskraften. System, metoder och teknologi utvecklades i linje med företagets konkurrensstrategiska satsning. Att vara inriktad på att leda utvecklingen ställde stora krav

²⁶ Ett viktigt kriterium med avseende på standardisering av automatlager

på kvalitativa resurser. Det fanns inga färdiga lösningar att köpa, och kunskapen om hur en avancerad ²⁷”logistikmaskin” skulle fungera för att ge bästa möjliga resultat fanns till största delen inom företaget. Detta medförde att nya system utvecklades kontinuerligt och under 1987 togs ytterligare ett nytt orderbehandlingssystem i bruk (Ellos VB 1987). Detta var integrerat med de övriga företagen inom koncernen. Att vara utvecklingsledande och planera för ökad konkurrenskraft kommenterade Ellos grundare som följer:

”Ellos är utvecklingsledande när det gäller system och metoder för modern post-orderhandel. Denna position skall vi behålla, och utvecklingsarbetet leder till en allt starkare konkurrenskraft” (Ellos VB 1987).

7.3.3 Humankapacitet

Redan vid starten av företaget hade man den inställningen att social innovation och individuell kompetensutveckling var viktiga för företagets utveckling. Denna kontinuerliga satsning bidrog till kompetensutveckling inom områden som data och systemutveckling, marknad, logistik och distribution. Det var Ellos uppfattning att det skulle vara ett trygghet avstånd mellan Ellos och dess konkurrenter. I ett konkurrensstrategiskt perspektiv var kapacitetsutvecklingen i mänskliga resurser en förutsättning. Den individuella kompetensen inom t ex serviceutvecklingen skapade förutsättningar för att kunna tillmötesgå och hantera kunder på rätt sätt. Ellos grundare kommenterade:

”Med mottot kundservice, trivsel och rationell varuhantering, skall vi kunna bibehålla vår konkurrenskraft som är nödvändig för en tryggad verksamhet i framtiden (Ellos 1977:1).

Humankapaciteten var betydelsefull också i den meningen att kunden skulle bli omhändertagen och bemötas på ett sätt som ingav förtroende hos denne. Detta var en relationsutvecklande faktor som hade stor betydelse för köpfrekvensen, d v s att ett gott omhändertagande och bemötande skulle påverka kundens köpbeteende och bli öka köpfrekvensen på sikt. Berörd personal utbildades i kundpsykologi och kundbeteende, och härigenom skulle den individuella insatsen utgöra en viktig faktor för ökad försäljning. Med snabb och säker tillgång till information kunde Ellos också föra en förtroendeingivande dialog med kunden om alternativa köp. Man hade således stort förtroende för företagets informationssystem.

Övergången från brevorder till telefonorder började under 1960 talet, och personlig service blev härigenom ett nyckelbegrepp och ett speciellt konsumentforum etablerades. Detta ansågs vara en konkurrensstrategiskt offensiv insats som skulle öka företagets ”goodwill”. Inom detta forum registrerades och systematiserades

²⁷ En benämning på Ellos AB som företag.

kundreaktioner och avsikten var att kunden skulle känna sig väl omhändertagen. Ellos grundare:

"Vår satsning på telefonservice och direktbokning har slagit mycket väl ut. Andelen telefonorder har ökat mycket kraftigt och vi vet nu att kunderna sätter värde på denna utökade service. En direktbokad order levereras alltid snabbt och komplett enligt de besked kunden fått vid bokningstillfället" (EK 1978 nr 3).

I kundservicebegreppet låg trygghetsfaktorer som garanti och kvalitet, vilket också innebar att alla anställda som var involverade i varuflödet mellan leverantör och kund fick medverka till en god kundservice. Datorisering och tillhörande teknologi var oftast integrerade med personlig kundservice, men den ökade graden av teknologi fick inte betyda att kunden blev lidande. Teknologin skulle i stället ge ökad möjlighet till bättre personlig service. Ägaren kommenterar:

"Våra framgångar beror i hög grad på att vi kan tillmötesgå konsumenternas krav på service. Vår personal arbetar målmedvetet på att förbättra alla rutiner så att kunderna blir belåtna. Kundservice är ett omfattande begrepp. Hela vår verksamhet är inriktad mot att betjäna kunderna på bästa möjliga sätt. Jag vill ändå peka på några punkter som är speciellt viktiga. Att handla på postorder är en förtroendesak. Kunden skall känna trygghet vid köptillfället. Trygghet att produkterna håller vad som utlovats. Trygghet att bli korrekt behandlad i olika situationer. Ett omsorgsfullt arbete läggs ned vid urval av sortiment och vår kvalitetskontroll ser till att det vi erbjuder kunderna verkligen håller måttet. Vi på Ellos känner ett stort ansvar inför våra kunder för det är de som gjort oss till Skandinavians största katalogvaruhus" (VB 1982).

Individuell utbildning inom språk, data, företagsekonomi, arbetsrätt, affärsjuridik, ledarskap och säljutbildning genomfördes, och som ett resultat av denna satsning, vilken innebar ökad kunskap och förbättrade personliga insatser, ökade telefonorderförsäljningen med 32 % under 1981. Ett återkommande mönster var att investeringar i teknologi och utbildning oftast hängde samman, vilket bidrog till ökad motivation, eftersom det oftast innebar ökat ansvarstagande och förbättring av sociotekniska förhållanden (interna intervjuer 1996).

"Den sociala innovationen innebar en genomgående kompetenshöjning inom alla nivåer och avdelningar inom företaget, och den ökade kompetensen innebar för personalen en ökad förståelse för företagets utveckling genom ett ökat deltagande och ansvarsstagande. Kunskap och kompetens var således nödvändiga för att trygga företagets utveckling, och strategin gick ut på att långsiktigt utveckla personalens kunskaper i bl.a. företagsekonomi, språk, datalogi, service samt ledarskap för berörd personal" (VB-1975/76).

Företagets visioner och konkurrensstrategi skulle vara kända för personalen, och ägarens och ledningens avsikt var att medarbetarna skulle arbeta i samma riktning, varför effektiv samverkan och koordination var förutsättningar för att man skulle vara förberedd inför kommande insatser. Det fanns ett uttalat mål från

företagets ledning att alla medarbetare skulle kunna se sina insatser i ekonomiska termer via företagets bokslut och verksamhetsberättelse och på så vis öka sin motivation. Utbildningsmaterial togs fram och utbildningen genomfördes under en sexmånadersperiod. Andra insatser för att öka medarbetarens motivation och arbetsinsats var införande av ²⁸”job rotation”, ”personliga utvecklingssamtal” samt bildande av ”arbetsgrupper”, vilket gjordes i samråd med hälsovård och arbetsledning, och respondenternas reaktioner var bl a följande:

”Att delta i job rotation är mycket bra. Man får möjlighet till att lära sig andra arbeten, och dessutom blir risken för belastningsskador mindre, eftersom man får andra arbetsrörelser. Däremot kan det vara svårt att komma in i en ny grupp. Det är inte alltid att man känner sig hemma i den nya gruppen, och då blir det inte lika trivsamt. Det är också bra att hälsovården deltar i sådana projekt” (intervju 1996).

I dessa arbetsgrupper kunde man ta upp den individuella arbetssituationen och diskutera med utgångspunkt från den anställdes uppfattning om arbetsmiljö, ergonomi, arbetsinsats och resultat (internt material). Att från företagets sida leva upp till en social innovation innebar att både motivera och ge utrymme för individuella prestationer samt möjligheter till personlig utveckling. Detta tillsammans skapade positiva attityder och ett ökat förtroende mellan företagets ledning och medarbetarna som innebar att medarbetarna värnade om ”Ellosandan” och att man kände sig motiverad i sitt arbete, vilket i sin tur ansågs öka de anställdas engagemang.

7.3.4 Organisationskapacitet

En grundfilosofi som förankrades under 1970-talet och som fick sin fortsättning under 1980-talet var uppbyggnad av organisationskapacitet som baserades på kompetens. Organisationens struktur och handlingsförmåga var viktiga, eftersom detta hade betydelse för mobilisering och genomförande av fattade beslut. Man betonade således handlingskraft, koordinering och samordning som en intern samlad styrka som utåt skulle visa att man strävade åt samma håll. Av internt material framgår att utvecklingen av organisationskapacitet, genom ökad utbildning, strukturförändringar och ansvarsfördelning, ökad samordning och koordination, skapade förutsättningar för effektiv mobilisering och styrning av konkurrensstrategiska insatser.

Samordningen och enigheten stärkte medarbetarnas handlingskraft och påverkade härigenom orderbehandling och kundbemötande i positiv riktning. Mot bakgrund av Ellos visioner och strategiska inriktning utvecklades separata organisationer för verksamhetens olika marknader, d v s den svenska, den norska och den finska marknaden. Mobilisering av resurserna låg i en koordination mellan marknaderna med avseende på information, ordersystem och logistik. Genom att ha egen

²⁸ Innebar att man inom företaget fick arbeta på olika avdelningar med olika arbetsuppgifter

organisationskapacitet med eget ansvar på respektive marknad, kunde man också ta itu med de egna marknadsproblemen beträffande t ex logistik, kundreaktioner samt kontakter med myndigheter. Det logistiska systemet var starkt integrerat med organisatoriska resurser, d v s information och kommunikationssystem ställde krav på olika avdelningars insatser beträffande varuflödets aktualitet, volymer, orderhantering och leveransbesked. Kundens uppfattning om företagens utbud, policy och service ställde krav på maximal intern samverkan. Engagemanget och koordinationen mellan olika avdelningar och nivåer i organisationen var påtagliga. Koordinationen och samverkan visade sig ha stor betydelse för att bemästra störningar i verksamheten som t ex poststrejken 1986, vilket grundaren kommenterade som följer:

"Ellos arbetar med den bestämda inriktningen att bibehålla en hög och personlig kundservice, vilket ställer krav på god beredskap mot störningar i verksamheten. Detta fick vi kännbara bevis för i samband med poststrejken. Tack vare att vi tidigare hade testat alternativa vägar för distribution av paket kunde vi tillsammans med andra branschföretag snabbt bygga upp ett provisoriskt distributionssystem. Vår varuhantering är inriktad på att kunden skall få de beställda varorna så snabbt som möjligt" (VB 1986).

Organisationen i Viared hade väl utvecklade och beprövade logistiska system som snabbt kunde vidareutvecklas för anpassning till den norska och den finska marknaden. Samverkan mellan ländernas myndigheter och Ellos organisation skapade förutsättningar som underlättade exportrutinerna. Rutinerna var anpassade så att kunderna gjorde sina orderbeställningar genom Ellos dotterbolag i Norge respektive Finland. Dessa fördes sedan över till Ellos i Borås för expediering. Färdiga paket exporterades sedan till respektive land.

7.3.5 Klassificering av investeringsaktiviteter enligt avsikten med strategierna.

Som framgår av tabell 7.4, har Ellos 150 investeringsaktiviteter klassificeras dels på strategiska enligt tabell 7.2 (kolumn 4), dels på investeringsavsikter enligt tabell 7.3. Identifieringen av respektive aktivitet har möjliggjorts genom informationsinsamlingen så som den framgår av avsnitt 7.2.1. Varje aktivitet har således varit föremål för en genomgående analys och klassificering med avseende på dess avsikt. Identifieringen av resursdimensionerna, FK, TK, HK, och OK har beskrivits under avsnitt 7.2.1. Vid flera investeringsavsikter har investeringsbeloppet fördelats på avsikter enligt särskild analys.

Tabell 7.4 Klassificering av strategiska investeringsaktiviteter i Ellos AB

År	Akti- vitet nr	Aktiviteter	Strategiska resursdi- mensioner	Kombination av resursdimension och framgångsfaktorer = avsikt
1947-57	ak1	Flyttning till nya lokaler vid fyra tillfällen	FK	-
1958	ak2	Investering i förvärv av Triakompaniet AB	FK	-
1960	ak3	Investering i expansion i Knalleland	FK	-
1963	ak4	Investering i tillbyggnad i Knalleland	FK	fkm, fkh
1966	ak5	Investering i tillbyggnad i Knalleland	FK	fkm, fkh
	ak6	Investering i expovarhus, Knalleland	FK	fkm, fkh
1966	ak7	Investering i förvärv av Wiskadals Fabrik	OK	okm, okh
1967	ak8	Investering i Fabriks- och Handels AB Karles postorderrörelse	OK	okm, okh
1968	ak9	Investering i köp av Rodex Postorder	OK	okm, okh
	ak10	Investering i Svenljunga Syfabrik	OK	okm, okh
	ak11	Investering i nytt varuhus i Skövde	FK	fkm, fkh
1969	ak12	Investering i lokaler	FK	fkm, fke
1970/71	ak13	Investering i förvärv av Allmänco AB	OK	okm, okh
1972/73	ak14	Investering i förvärv av fastigheter	FK	fkm, fkh
	ak15	Investering Ellos Konto	OK	okh, oke
	ak16	Investering i ny expo/fyndmarknad i Helsingborg	FK	fkm, fkh
1974/75	ak17	Förvaltning, Ellos Konto AB	OK	okh, oke
	ak18	Investering i fastighet	FK	fkm, fke
	ak19	Investering i teknologi, terminaler	TK	tkm, tkh, tke
1975/76	ak20	Social innovation (data, språk, företagsekonomi)	HK	hkm, hkh, hke
	ak21	Investering i butiksinteriör/miljö	FK	fkh, fke
	ak22	Investering i social innovation	HK	hke
	ak23	Nyemission	OK	okm
	ak24	Investering i terminalsystem	TK	tkh, tkm
	ak25	Investering i serviceprofilering, information	OK	okm, okh, oke
	ak26	Investering i "kvalitetsprofil"	OK	okm, okh
	ak27	Investering i utökad sortiment	OK	okm, okh
	ak28	Investering i expansion i varuhuset i Helsingborg	FK	fkm, fkh
	ak29	Investering i en mer central etablering av varuhuset	FK	fke, fkh, fkm
1976/77	ak30	Investering i ny datautrustning	TK	tkm, tke
30-års- jubi- leum	ak31	Anpassning mellan inköp/försäljning	OK	oke, okm
	ak32	Medbestämmandegrupper i projekt Viared	OK	oke
	ak33	Investering i decentralisering av produktavdelningar	OK	oke, okm
	ak34	Nyemission	OK	okm
	ak35	Investering i fastighet	FK	fke, fkm
	ak36	Investering i produktutveckling	OK	okm, okr
1977	ak37	Investering i fastigheter i viaredsanläggningen	FK	fkm, fke, fkh
	ak38	Investering i social innovation/ ny anläggning	HK	hkh, hkm, hke
	ak39	Investering i data/hård- och mjukvara	TK	tke, tkh, tkm
1978	ak40	Investering i ny anläggning i Viared	FK	fkh, fkm, fke
	ak41	Investering i alternativ distribution	OK	oke, okh
	ak42	Investering i snabbleveranser	OK	okr
	ak43	Investering i expansion i Helsingborg	FK	fke, fkh
	ak44	Investering i social innovation	HK	hke, hkh, hkm
	ak45	Investering i datateknologi	TK	tke, tkh
1979	ak46	Investering i fastighet	FK	fke, fkh
	ak47	Investering i expansion i varuhuset i Borås	FK	fke
	ak48	Investering i alternativa distributionsformer	OK	oke, okh
	ak49	Investering i ny varuhanteringsteknik	TK	tke
	ak50	Investering i breddning av sortimentet	OK	okm
	ak51	Investering i social innovation.	HK	hkh, hke
1980	ak52	Investering i fastighet	FK	fke
	ak53	Investering i Ellos garanti och kvalitetssäkring	OK	okm
	ak54	Investering i breddning av sortimentet	OK	okm
	ak55	Nyemission	OK	okm
	ak56	Social innovation, terminaler, direktbokning,	HK	hke, hkh, hkm
	ak57	Investering i orderbokning och datorkraft	TK	tkm, tkh

forts. tabell 7.4

År	Aktivitet nr	Aktiviteter	Strategisk resursdimensioner	Kombination av resursdimension och framgångsfaktorer = avskit
1981	ak58	Investering i nya produkter, fritidssektor	OK	okm, okh
	ak59	Investering i expansion i lokaler	FK	fke, fkh, fkm
	ak60	Investering i logistisk utrustning i Viared	TK	tkh, tke
	ak61	Investering i logistikstyrningssystem	TK	tke, tkm
	ak62	Investering i social innovation	HK	hkh, hke, hkm
1982	ak63	Investering i sortimentsbreddning och profilering	OK	okm, okh
	ak64	Investering i specialkatalog	OK	oks, okh
	ak65	Investering i avtal med Kodak, kopiering och film	OK	oks, okh
	ak66	Investering i datorbaserat styrsystem	TK	tke, tkh
	ak67	Investering i kundservice för direktbokning	TK	hkh, hkm, hks
	ak68	Investering i fastighet	FK	fke, fkh, fkm
	ak69	Investering i social innovation, kundservice	HK	hkh, hkm
	ak70	Investering i etablering i Norge	OK	okm, okh
1983	ak71	Investering i start, Ellos Norge	OK	okm, okh
	ak72	Investering i expansion, nya lokaler	FK	fke, fkm
	ak73	Investering i teknisk utrustning i Viared	TK	tke, tkh
	ak74	Nya avtal med leverantörer/vårdering	OK	oke
	ak75	Nyemission	OK	okm
	ak76	Fondemission riktad till anställda	OK	okm
	ak77	Organisation av produktadministrationen, kontroll	OK	oke, okh, okm
	ak78	Social innovation "personlig utveckling"	HK	hkh, hke
1984	ak79	Investering i expansion, ny etapp kontorslokaler	OK	oke, okh
	ak80	Investering i personlig kundservice	OK	okh, okm, oke
	ak81	Investering i system för enhetsförpackningar	TK	tke
	ak82	Investering i varustyrning/expeditionssystem	TK	tke
	ak83	Investering i förvärv av Skivor & Band i Borås AB	OK	oks, okh
	ak84	Investering i specialsортiment, musik	OK	oks, okh
	ak85	Investering i omorganisation	OK	okm, oke
	ak86	Investering i social innovation	HK	hke, hkh, hks
	ak87	Investering i Norge	OK	okm
1985	ak88	Investering i ökat specialsортiment	OK	oks, okh
	ak89	Investering i förvärv av Borås Textil AB	OK	oks, okh
	ak90	Investering i kvalitetssäkringsprofil	OK	oks, okh
	ak91	Investering i datorkraft	TK	tke, tkh
	ak92	Investering i fjärrförbindelse mellan dotterbolag	TK	tke
	ak93	Investering i avbrottsfri elkraft, säkerhet	TK	tke
	ak94	Investering i social innovation, kundservice	HK	hke, hkh, hks
	ak95	Investering i nytt varuhanteringsystem	TK	tke, tkh
	ak96	Organisationsförstärkning	OK	oke
		ak97	Investering i breddning av specialsортiment	OK
1986	ak98	Investering i förvärv av Fleur de Santé AB	OK	oks, okh
	ak99	Investering i utlandsetablering. Start Ellos i Finland	OK	okm
	ak100	Investering i datorkraft och lagerutrustning/logistik	TK	tkh, tke
	ak101	Investering i specialkataloger, sortiment	OK	oks, okh
	ak102	Investering i Fleur de Santé i Norge och Finland	OK	oks, okh
	ak103	Investering i förvärv av Mästerbild AB	OK	oks, okh
	ak104	Investering i förvärv av Anguard Pac Distribution AB	OK	okh, oke
	ak105	Introduktion på Stockholms fondbörs	OK	okm
	ak106	Investering i nytt bokningskontor i Stockholm	FK	fke, fkh
	ak107	Investering i social innovation	HK	hke, hks
		ak108	Ny organisation, divisionalisering	OK
1987	ak109	Investering i nytt orderbehandlingsystem	TK	tkh, tke
	ak110	Investering i ny utrustning/ logistiksystem	TK	tke, tkh
	ak111	Installation av lagerstyrningssystem/logistik	TK	tke, tkh
	ak112	Investering i utbyggnad av varuhuset i Borås	FK	fkh, fkm
	ak113	Start nytt kontorsbygge i Viared för datavaruhus.	FK	fke, fkh
	ak114	Utbyggnad av kundservice i Finland.	FK	fkh, fkm
	ak115	Investering i sortimentbreddning, organisation	HK	hke, hkh
	ak116	Emission	OK	okm

forts. tabell 7.4

År	Aktivitet nr	Aktiviteter	Strategisk resursdimensioner	Kombination av resursdimension och framgångsfaktorer = avsikt
1988	ak117	ICA förvärvar Ellos	OK	oke, okm
	ak118	Ny organisation	OK	oke
	ak119	Investering i start av Ellos "Finans/Privatlån"	OK	okm, oke
	ak120	Investering i alternativ distribution	OK	oke, okh
	ak121	Ny VD januari 1988, organisationsförändring	OK	oke
	ak122	Ny VD i Norge, organisationsstruktur	OK	oke
	ak123	Ny koncernchef i Ellos AB, ny organisationsstruktur	OK	oke
	ak124	Investering i social innovation	HK	hkh, hks
	ak125	Investering i datateknologi	TK	tke, tkm
	ak126	Investering i Finland	FK	fke, fkh
	1989	ak127	Investering i distributionsformer genom ICA/utbildning	OK
ak128		Investering i fortsatt alternativ distribution	OK	okh
ak129		Köp av Masterbild AB	OK	oks
ak130		Ellos Foto, avtal med Kodak	OK	oks, okh
ak131		Investering i nya lokaler för Ellos i Finland	FK	fke, fkh
ak132		Investering i köp av Haléns kundregister, Norge	OK	okm, okh
ak133		Ny VD i Finland, ny organisationsstruktur	OK	oke
ak134		Investering i förvärv av Music by Mail	FK	oks
ak135		Investering i Finland	FK	fke
ak136		Investering i social innovation	HK	hkh, hkm
ak137		Investering i ny datateknologi	TK	tke, tkh
1990	ak138	Investering i fastighet, utbyggnad	FK	fke
	ak139	Investering i ökad profilering till nya produktgrupper	OK	okm
	ak140	Ny VD från ICA, ny organisationsstruktur	OK	oke
	ak141	Investering i social innovation	HK	hkh, hkm
	ak142	Investering i förnyad teknologi	TK	tkm, tkh
1991	ak143	Investering i utbyggnad av lager	FK	fkh, fkm
	ak144	Investering i Musikk & Video, Norge	OK	oks
	ak145	Ellos Express via ICA-butiker, ca 50 butiker	OK	oke
	ak146	Personlig kundservice	OK	oke, okh
	ak147	Social innovation	HK	hkm, hkh
	ak148	Organisationsändring, ny VD	OK	oke
	ak149	Investering i teknologi	TK	tkr, tkm
	ak150	Investering i Norge och Finland	OK	okm, okh

7.3.6 Faktoranalys

Det huvudsakliga syftet med faktoranalysen är att identifiera strategier i form av faktorer som kan vara vägledande vid beskrivning av företagens utvecklingsprocess. Faktoranalysen omfattar information från perioden 1970 till 1991. Faktoranalysen omfattar alla 16 variabler (avsikter) som framgår av tabell 7.3, vilka är investeringar i kronor (fast penningvärde). Att jag valt år 1970 som startår för faktoranalysen har att göra med datamaterialets beskaffenhet och kvalitet. Informationen fram till 1970 hade svårförklarliga brister. Faktoranalysen baseras alltså på en datamatrix med 22 observationer (år) och 16 variabler (investeringsavsikter).

En viktig aspekt är att de stora investeringarna ägde rum först under 1970- och 1980-talen, och dessutom fick företaget en fast organisationsstruktur i början av 1970-talet. Detta ger en viss tyngd i analysmaterialet, eftersom det under denna period skapades förutsättningar för utveckling av olika resurser. Jag ser därför informationen efter 1970 som mest intressant att analysera med avseende på basstrategiska dimensioner. Bartlett's Sphericity test (Morrison 1967) visade på

signifikanta korrelationer mellan variablerna, varför materialet ur statistisk synpunkt kan ligga till grund för faktoranalys, se bilaga 7.

Tabell 7.5 Faktoranalys Ellos AB 1970-1991 (varimax, ortogonal rotation, Förklaringsgrad =75,1%)

Strategisk dimension	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Kommu-nalitet
Organisationskapacitet/orderbehandling och kundbemötande (okh)	87	-15	2	2	.79
Organisationskapacitet/marknadspenetration och tillväxt (okm)	84	36	-19	16	.90
Organisationskapacitet/specialisering (oks)	75	57	-3	-20	.92
Organisationskapacitet/logistisk effektivisering (oke)	57	48	30	-14	.68
Teknologisk kapacitet/marknadspenetration och tillväxt (tkm)	-11	90	-1	0	.83
Teknologisk kapacitet/logistisk effektivisering (tke)	36	78	24	4	.80
Fysisk kapacitet/orderbehandling och kundbemötande (fkh)	31	66	1	30	.62
Humankapacitet/logistisk effektivisering (hke)	-4	8	81	-20	.70
Fysisk kapacitet/marknadspenetration och tillväxt (fkm)	-23	9	80	22	.76
Teknologisk kapacitet/orderbehandling och kundbemötande (tkh)	27	-8	77	24	.72
Humankapacitet/marknadspenetration och tillväxt (hkm)	-12	14	34	85	.85
Fysisk kapacitet/logistisk effektivisering (fke)	53	29	-1	73	.90
Humankapacitet/orderbehandling och kundbemötande (hkh)	4	35	55	62	.81
Humankapacitet/specialisering (hks)	5	29	5	-42	.26
Fysisk kapacitet/specialisering (fks)	0	0	0	0	0
Teknologisk kapacitet/specialisering (tks)	0	0	0	0	0

Tabell 7.6 Eigenvalues of correlation matrix

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
Eigenvalue	4.6803	2.8579	1.5952	1.3801
Difference	1.8224	1.2626	0.2152	0.2180
Proportion	0.3343	0.2041	0.1139	0.0986
Cumulative	0.3343	0.5384	0.6524	0.7510

Utfallet av faktoranalysen visade att fyra faktorer gav högsta förklaringsgrad, d v s 75,1 %, och kluster av strategiska dimensioner visade sig ha en meningsfull tolkbarhet och förekommande strategiska dimensioner inom respektive kluster

och faktor hade relativt höga faktorladdningar, se tabell 7.5. Mot bakgrund av faktoranalysens kriterier, faktorladdningarnas styrka och kommunalitet samt variabelnas grupperingar och tolkbarhet är det min uppfattning att Ellos konkurrensstrategiska utveckling troligtvis i huvudsak har sin förklaring i fyra basstrategier som kommer att diskuteras nedan.

7.3.6.1 Faktor 1; Strategiskt Management

Faktor 1 präglas av ett kluster av de strategiska dimensionerna okh, okm, oks samt oke, se tabell 7.5, med höga faktorladdningar, 87, 84, 75 respektive 57. Oke har en något lägre faktorladdning, men med tanke på de strategiska dimensionernas innehåll och avsikten med dem är det min uppfattning att det här rör sig om en medveten strategisk styrning, d v s som jag uttrycker det, strategiskt management. Kombinationerna av de strategiska dimensionernas innehåll visar också att effektiviseringen låg bl a i investering i teknologi och kompetensutveckling. Detta indikerar ett samspel mellan teknisk och social innovation, troligtvis en betydelsefull motivationsfaktor, eftersom organisationen arbetade efter decentraliseringsprincipen och med resultatansvar.

Av interna dokument framgår att man förankrade, mobiliserade och genomförde konkurrensstrategiska beslut på ett medvetet sätt i syfte att nå målet, d v s att bli störst och ledande på den nordiska marknaden. I denna vision låg också en viktig handlingsförmåga, att komma först på en marknad med produkter eller tjänster. Detta ökade också företagets tillväxtpotentialer, eftersom man i princip kunde agera på en marknad innan konkurrenterna ”knackade på”.

Det var viktigt att ansvariga chefer och berörd personal (t ex kundpersonal) kunde fatta egna beslut om nödvändiga insatser och vidta snabba åtgärder för företagets och kundernas bästa. De konkurrensstrategiska dimensionerna präglas av en bred kombination av faktorer som var viktiga för framgång, såsom orderbehandling och kundbemötande, logistisk effektivitet, samt marknadspenetration och specialisering.

Detta indikerar att det förelåg ett samspel mellan olika konkurrensstrategiska insatser som t ex utveckling av nya marknader, teknologi och sortiment, samt kompetens, vilket ansågs vara viktigt för att kunna förbättra företagets resultat. Tillväxtorientering innebar också att man riktade in sig på specialisering samt etablering på den nordiska marknaden. Styrningen mot specialisering base-rades på en strategi som gick ut på att öka tillväxten genom att marknadsföra specifika produkter i befintligt sortiment. Tillväxtstrategin var att marknadsföra befintliga specialprodukter både på nuvarande och nya marknader.

Specialkataloger utvecklades och riktades mot kunder i olika marknadssegment, en strategi som ansågs harmoniera med företagets katalogutvecklingsfilosofi. Internationaliseringen innebar att man utvecklade eget resultatansvar, ledarskap

och organisationsstruktur inom respektive marknad, och påverkade härigenom samordningsfördelar med avseende på sortimentsutveckling, logistiskt varuflöde och effektivitet samt logistisk service. Aktiviteter som ingår i "strategiskt management" visar också ett samband mellan ägarens visioner och strategi, att strategiska beslut förankrades på organisationens olika nivåer samt att resultatansvar och delaktighet i utvecklingsprocessen skapade förutsättningar för att en mobilisering skulle ge resultat. Nyckelord som är karakteristiska för faktor 1 är: samordning, integration, resultatansvar, profilering, utveckling, kompetens, innovation, vision, strategi och styrning.

7.3.6.2 Faktor 2; Kostnadsledarskap

Faktor 2 är en gruppering av de strategiska dimensionerna tkm, tke, fkh med faktorladdningarna 90, 78 och 66. Kombinationen av dessa har samband med insatser i teknologi och effektivitet med inriktning på kostnadsledarskap. Syftet med de strategiska dimensionerna är att rikta in sig på kostnadsfördelar. Investering i ²⁹teknologi skapade förutsättningar som möjliggjorde ökade volymer och logistisk effektivitet, vilket medförde skalfördelar såväl i inköp som distribution. Teknologin skulle inte försvåra kundhanteringen, utan i stället tillåta kvalitativa insatser som skulle gynna kunden (se även kapitel 6).

³⁰ Effektiviteten i verksamheten förbättrades genom nya metoder och tekniker, ökad ekonomisk kontroll och nya informationssystem för att bli tillmötesgå kundens krav på säkrare information om varutillgång samt snabb distribution. Systemtekniska lösningar fanns inte alltid att köpa, utan måste utvecklas internt med anpassning till den unika distributionsteknologi som är karakteristisk för denna verksamhet. Detta ledde också till att kompetensutveckling och teknologi följdes åt. Detta bidrog också till att kunskapen stannade kvar inom företaget.

Denna kompetensutveckling lyfte fram den logistiska effektiviteten vilken präglades av kontinuerlig systemteknisk utveckling som t ex system för import och export av varor, system för förtullning och varuregistrering, system för automatiska interna transporter och inlagring, system för påfyllning av varor från centrala lagersystem till mindre expeditions-enheter, system för kvalitetsuppföljning och leverantörsutvärdering, system för informationshantering och rapportering mellan olika nivåer i företaget, system för koppling mellan inköp, marknad och försäljning, samt system för sortering och distribution av kundorder. De dominerande inslagen i faktor 2 kretsar således kring kostnadsledarskap. Nyckelord för faktor 2 är: kapacitet, teknologi, kostnadskontroll, effektivitet, kommunikation, koordination och skalfördelar.

²⁹ Under 1985 distribuerades 20 miljoner artiklar

³⁰ Under 1985 var antalet terminaler 600

7.3.6.3 Faktor 3; Service Management

Faktor 3 handlar om logistisk kundservice och domineras av de tre strategiska dimensionerna hke, fkm och tkh med faktorladdning 81, 80 respektive 77. De strategiska dimensionernas innehåll och avsikten med dem är förknippade med insatser som skall ge ökad servicebenägenhet med inriktning på ett kvalitativt helhetsperspektiv. Här framtonar en utveckling av metoder och tekniker som med hjälp av datateknologisk system- och kompetensutveckling skall bidra till att effektivisera orderhantering och kundbemötande.

Den bärande tanken bakom personliga engagemang var bl a att öka förtroendet från kundens sida genom att främja kvalitativa inslag som bemötande och omhändertagande av kunden, att visa omtanke, se kapitel 4. Samtidigt som man var inriktad på förståelse, skulle man också vara resultatinkriktad, rationell och effektiv. I ena stunden var man ordermottagare, och i nästa stund telefonförsäljare. Att få kunden att köpa mer och att dessutom värva nya kunder ansågs vara kopplat till bl a konsumenternas krav på logistisk service. Personalen arbetade målmedvetet på att förbättra och effektivisera orderrutinerna för kundens bästa. Logistisk service var inriktad på att betjäna kunden på bästa möjliga sätt, och ägaren betonade också i internt material att personlig service är ett nyckelbegrepp:

"Vår strävan är att tekniken skall öka möjligheterna till personlig service och kontakt. Personlig kundservice är ett nyckelbegrepp i Ellos verksamhet. Vi arbetar ständigt med att utveckla och fördjupa kontakterna mellan kunden och företaget. Den nyinrättade funktionen konsumentforum, är ett exempel på detta. Uttrycket "kunden i centrum" kan verka slitet, men det gäller i hög grad på Ellos" (Ellos VB 1984).

Den individuella effektiviteten låg också i att utnyttja systemkoordination, vilket möjliggjorde en ökad kvalitativ marknadskommunikation. Detta innebar att man kunde effektuera order snabbt och säkert. Den teknologiska utvecklingen skulle ses som ett medel att främja servicekvaliteten. Detta innebar att man verkade för att minimera väntetider, man arbetade med anställdas attityder och servicebenägenhet, utvecklade möjligheter att tillhandahålla säker och snabb information, minimerade antalet instanser och decentraliserade ansvaret, ökade kunskapen hos berörd personal, ökade tillgängligheten för kunden, arbetade för en ökad positiv kundupplevelse samt verkade för att berörd personal skulle koncentrera sig mer på "vad man säger" och "hur man säger" saker till kunden.

Kvalitet och prestation skulle med hjälp av hela organisationens arbetssätt inriktas på den interna effektiviteten med målet att göra "rätt sak". Detta fanns med som en viktig komponent i ett övergripande kvalitetssäkringsprogram, vilket handlade om styrning och samverkan mellan resurser och funktioner, där kundens interaktion med personal, system och fysisktekniska resurser stod i centrum. Detta synsätt påverkade utvecklingen och inriktningen av organisationen i företaget.

Karakteristiska nyckelord för faktor 3 är: Säkerhet, service, kvalitet, pålitlighet, kompetens, leveranser, kommunikation, bemötande och omhändertagande.

7.3.6.4 Faktor 4; Promotionsfaktor

Faktor 4 baseras på de tre strategiska dimensionerna hkm, fke och hkh med faktorladdningarna 85, 73, och 62. Aktiviteter som ingår i hkm och hkh innebär en kraftanstängning i och för promotionsinsatser i syfte att uppnå goda kundrelationer och skapa förutsättningar för ökad marknadspenetration och tillväxt. Här var den individuella kompetensen som t ex produktkunskap en viktig komponent. Aktiviteter som ingår i fke är förknippade med tillgång till fysiska resurser som möjliggör en effektiv och rationell varuhantering i anslutning till olika insatser på marknaden som t ex speciella fysiska ytor för olika återkommande kampanjer, avställningsytor för rea försäljning, överskottshantering, varor till fynd- och butiksverksamheten etc.

Aktiviteterna visar inte bara att man utvecklade olika erbjudanden mot marknaden, utan även att man utvecklade taktiska marknadsföringstekniska "finesser" som ökade försäljningen. Detta kunde ta sig uttryck i specifika produkter som köpts in för sådana ändamål och som såldes till ett mycket lågt pris. Man använde olika kanaler för reklam och annonsering som t ex extra kataloger, specialkataloger, personliga erbjudanden, TV, veckotidningar etc., som riktades direkt till hushållen.

En viktig uppgift för människorna bakom katalogen var att utveckla dess innehåll med kvalitativa aspekter, och härigenom bidra till att få kunden att känna större förtroende för företaget. Detta kunde t ex handla om vilka produkter som skulle ingå, exponeringsmiljöer, färgsammansättning, produktinformation och varukombinationer, kopplingen pris/kvalitet och att man genomgående verkade för en förtroendeingivande konsumentpolitik. Man verkade även för att uppnå harmoni mellan företagets utbud och kundens resurser och förväntningar.

Kapacitetsmässigt arbetade man för att uppnå balans mellan fysiska resurser och ökad tillväxt och därmed skapa ett effektivt direktbokningssystem, en effektiv och fungerande returhantering, och få utrymme för konsumentforumsaktiviteter, serviceutrymme för garanti- och reklamationshantering samt utrymme för överskottshantering. Detta var viktiga stödinsatser för att marknadsföring och försäljning skulle fungera i full utsträckning. Karakteristiska nyckelord för faktor 4 är: förtroende, försäljning, reklam, produktkunskap.

7.3.7 Strategiskt språkbruk

En viktig metod i föreliggande analys har varit att observera ägarnas och företagsledningens strategiska språkbruk. Som framgår av tabell 7.7, har ett relativt stort antal ord registrerats, vilka har hämtats ur olika interna källor som protokoll,

personaltidningar, informationsblad, projektredogörelser, avdelningsprotokoll, bokslut och verksamhetsberättelser samt mötesanteckningar. Orden har i tabellen även relaterats till de i faktoranalysen identifierade strategiska faktorerna f1-f4. Externa källor har varit pressmedelanden, Borås tidning samt olika affärstidningar, vilka framgår av avhandlingens referensförteckning. Det insamlade materialet bestod av dokument från 1965 och fram till 1988.

Kvaliteten och tillförlitligheten i detta material kan sägas vara som störst från 1975 och fram till 1988, eftersom det var under denna period som organisationen växte och man fick en allt högre kompetens, samt att diskussion om strategiska insatser och deras innehåll blev allt viktigare. I de olika dokumenten har man även gett uttryck för olika företeelser med olika ordval, beroende på till vem man vände sig. I vissa fall är det enbart ett "meddelande", d v s information om ett projekt som skall starta eller information om hur långt projektet framskridit. I andra fall är det frågan om motivering av fattade beslut.

Andra interna källor är t ex personaltidningen, där ägaren informerar om verksamheten, pågående projekt samt framtidsutsikterna. Här tar man även upp företagets arbetsmiljö, andan i företaget samt medarbetarnas betydelse för verksamhetens utveckling. Dessutom arrangerades större sammankomster internt, där ägaren samlade samtliga anställda i olika grupper och informerade personligt till dessa grupper om företagets utveckling och framtidsplaner. Sådana tillfällen var t ex vid jultid, semester, inträdet på börsen, inträdet på nya marknader, aktieträffar och liknande. Vid de personliga intervjuerna observerades både språkbruk, frekvens och hur man betonade vissa ord. Ytterligare tillfällen för information var ett stående möte varje fredag-morgon, då samtliga chefer samlades till en gemensam affärsfrukost.

Vid dessa möten informerade ägaren om försäljningsutveckling på olika marknader och i dotterföretag, logistisk service, varuförsörjning, kundrespons, projektstatus etc. Ägaren redovisade kort företagets utveckling och position och avslutade oftast med en positiv kommentar om "Ellosandan". Sektions- och avdelningschefer utnyttjade vid behov dessa träffar för att lämna information. Informationen man lämnade skulle vara dokumenterad och av intresse för flertalet. Lednings- och avdelningsprotokoll samt projektrapportering i arbetsgrupper hade annorlunda, mer specifik information, med ett mer tekniskt språkbruk, vilket var riktat till olika specialister inom t ex datateknologi, logistik, samt ergonomiska och sociotekniska arbetsområden.

De externa källorna har varit mer av allmän samhällskaraktär i syfte att informera om verksamhetens utveckling och position. Kriterier som jag i första hand sorterat efter är ord som ägaren använt för att beskriva sin visionära och strategiska inriktning, och idéer om verksamhetens utveckling. Av olika protokoll kan man även se vilka beslut som fattats och hur dessa beslut formulerats. Beslut som

skulle genomföras tillkännagavs genom interna meddelanden och här kunde man se att formuleringen hade ändrats, men budskapet var det samma.

Det finns en gråzon som kan diskuteras, där ord som inte tagits upp oftast var att hänföra till information som lämnas vid familjeträffar, sportevenemang, hobby-verksamhet och sociala samkväm, där ägaren var närvarande. Det är givet att man vid sådana tillfällen även tar upp strategiska resonemang, men jag har valt att inte ta med dessa, eftersom det är samma strategiska begrepp eller ord som upprepas.

Tabell 7.7 Ofta förekommande ord inom Ellos

Faktor	Ord	Faktor	Ord	Faktor	Ord	Faktor	Ord
f1,f2	märkesår	f1	optimistiskt	f2,f4	kompetens	f4	krediter
f1	störst	f2,f4	arbetsglädje	f2	förnyelse	f1	företagsköp
f1,f2	utvecklingsledande	f4	trivsel	f1	bygga ut	f1	organisationskraft
f1,f4	först	f2,f4	förbättring	f1,f2	synergi-effekt	f1	marknadsledande
f1,f2	nya system	f2,f4	möjligheter	f1,f4	ställa upp	f1	framtid
f1,f2	nya metoder	f3,f4	garanti	f1	respekt	f1,f2	rationell
f2	stor risk	f3,f4	ärlighet	f3	kvalitet	f1	ökningstakt
f1,f4	snabba beslut	f3,f4	lojalitet	f2	expansion	f1	delägarskap
f1,f4	framstående position	f3,f4	ambition	f2	effektivitet	f1,f2	stora volymer
f2,f4	personligt engagemang	f1,f2	spännande	f2,f3	trygghet	f1,f2	kapacitet
f3,f4	kunden i centrum	f1,f2	hävda oss	f2,f3	kontroll	f3,f4	slå vakt om
f1	Ellosandan	f1,f4	nya marknader	f1	förstärkning	f1,f2	målstyrning
f1	ledstjärna	f1,f2	före konkurrenterna	f2,f4	hög servicegrad	f1	specialisering
f4	priset	f4	budskap	f4	erbjudande		

Analysen av det ”strategiska språkbruket” visade att det fanns ett mönster av ord som återkom i olika sammanhang som t ex utvecklingsledande, framstående, engagemang, roligt, miljö, konkurrenssituation, respekt, kapacitet, utbyggnad, specialisering etc. Olika resursdimensioner som teknologi och kompetens förekom ofta och hade hög prioritet. De vanligaste orden har sorterats med koppling till strategiska dimensioner och tillhörande faktor. Analysen visar också att vissa ord förekommer mer frekvent än andra samt att samma ord kan förekomma i olika uttalanden om olika projekt. I sådana fall har jag valt att registrera detta, eftersom jag menar att både frekvensen och kombinationen av olika ord kan hänföras till aktuell aktivitet samt att styrkan i uttalanden (vid intervjuer) ligger både i kombinationen och frekvensen av ordet. T ex förekommer ordet ”märkesår” mest i de aktiviteter som är att hänföra till f1 och något mindre i f2. Jag har därför valt att sortera in detta ord under både f1 och f2, vilket framgår av tabell 7.8.

Tabell 7.8 Sammanställning av förekommande ord per faktor 1 till faktor 4

Faktor	Förekommande ord
f1	märkesår, störst, utvecklingsledande, först, nya system, nya metoder, snabba beslut, framstående position, Ellosandan, ledstjärna, optimistisk, spännande, hävda oss, nya marknader, före konkurrenterna, bygga ut, synergieffekt, ställa upp, respekt, förstärkning, företagsköp, organisationskraft, marknadsledande, framtid, rationell, ökningstakt, delägarskap, stora volymer, kapacitet, målstyrning, specialisering
f2	märkesår, utvecklingsledande, nya system, nya metoder, stor risk, personligt engagemang, arbetsglädje, förbättring, möjligheter, spännande, hävda oss, före konkurrenterna, kompetens, förnyelse, synergieffekter, expansion, effektivitet, trygghet, kontroll, hög servicegrad, rationell, stora volymer, kapacitet, målstyrning
f3	kunden i centrum, garanti, ärlighet, lojalitet, ambition, kvalitet, trygghet, kontroll, slå vakt om
f4	först, snabba beslut, framstående position, personligt engagemang, kunden i centrum, arbetsglädje, trivsel, förbättring, möjligheter, garanti, ärlighet, lojalitet, ambition, nya marknader, kompetens, ställa upp, hög servicegrad, krediter, slå vakt om, priset, budskapet, erbjudande

Som framgår av sammanställningen i tabell 7.8, ligger tyngdpunkten på faktor 1 och faktor 2 och sedan kommer faktor 4, medan faktor 3 är mindre framträdande. Min uppfattning, som grundar sig på analysen i kapitel 6, är att det är rimligt att anta att det finns en koppling mellan "ord och handling". Det har troligtvis varit viktigt för Ellos att i tydliga ordalag formulera strategins innehåll och avsikten med den, så att samlade resurser mentalt kunde mobiliseras för att uppnå strategins syfte, och därmed företagets mål.

Det strategiska språkbruket kan även ha varit ett viktigt medel för företagets ledning och en betydelsefull motivationsfaktor under mobiliseringsfasen i syfte att förtydliga företagets inriktning för den personal som genomförde de olika projekten. Det strategiska språkbruket grupperat enligt tabell 7.8 ger en viss validering av de strategiska faktorerna f1-f4 som togs fram med hjälp av faktoranalys.

7.3.8 Korrelation mellan faktorer och tillväxt, vinst och marknadsandel

I nedanstående analys, tabell 7.9, framgår korrelation mellan faktorerna X,Y,Z,W och försäljning i msek, mellan X,Y,Z,W och vinsten i msek, samt korrelation mellan faktorerna X,Y,Z,W och marknadsandelar med en eftersläpning (laggning) på ett till tre år. Försäljning, vinst och investering har deflaterats med konsumentprisindex 1980 som basår. Faktorerna X,Y,Z,W är summan av de deflaterade investeringsvärden som ingår i respektive strategisk dimension som ligger under varje faktor (se tabell 7.5), d v s att faktor $X = \sum okh, okm, oks, oke$; faktor $Y = \sum tkm, tke, fkh$; faktor $Z = \sum hke, fkm, tkh$; och faktor $W = \sum khk, hkm, fke$. Korrelationerna grundar sig på olika tidsperioder. Tidsperioden för variablerna tillväxt och marknadsandel är 1970 till 1991, medan tidsperioden för variabeln vinst är 1975-1991. Anledningen till detta är att vinstsiffrorna för åren före 1975 är något osäkra varför jag valt att avgränsa dem i denna analys.

Korrelation mellan beroende och oberoende variabler visar här på ett framträdande mönster som antyder att det råder ett starkt samband mellan dem, se tabell 7.9. Korrelationernas relativt höga värden tyder också på aktiva och troligtvis kontinuerliga insatser.

Tabell 7.9 Korrelationer mellan tillväxt, vinst och marknadsandelar, och simultana och laggade faktorer X, Y, Z och W. Tillväxt = försäljning i absoluta värden. Vinsten = Vinst i absoluta värden (Siffror i fet stil = signifikanta värden. Små siffror = ej signifikanta värden)

Prestation	Strategiskt management				Kostnadsledarskap				Service-management				Promotion			
	X _t	X _{t-1}	X _{t-2}	X _{t-3}	Y _t	Y _{t-1}	Y _{t-2}	Y _{t-3}	Z _t	Z _{t-1}	Z _{t-2}	Z _{t-3}	W _t	W _{t-1}	W _{t-2}	W _{t-3}
³¹ Tillväxt _t	65	77	79	67	52	57	66	60	18	19	27	19	67	68	58	53
³² Vinst _t	68	62	71	47	32	38	68	39	9	2	29	9	52	60	63	56
³³ MA _t	75	72	73	69	42	50	60	56	14	15	20	15	62	60	60	46

Faktor X, "strategiskt management", präglas av strategiska beslut som rör kapitalplanering, företagsförvärv, etableringsfrågor, produktutveckling och resursdimensionering. Detta är uppgifter och frågeställningar som kräver en viss tid för mognad innan man ser resultatet av gjorda insatser, varför jag mot denna bakgrund ser tidsförskjutningen mellan insatser i faktor X och variablerna tillväxt och vinst som rimlig. Sambandet mellan faktor X, "strategiskt management" och variabeln "marknadsandelar" ser jag som en följd av de beslut som rörde investeringar i logistisk systemutveckling och produktutveckling.

För marknadsföringsåtgärder tilldelades resurser i syfte att intensifiera marknadspenetrationen genom att mobilisera organisationens krafter på områden som kommunikation, teknologi, distribution och kundbehandling. Dessa beslut ledde till en ökad integration och samverkan mellan funktionerna inköp, marknad och logistik, vilka tilldelades resurser för att ytterligare förbättra företagets varuflöde. Kombinationen av dessa insatser och intensiteten i dem är troligtvis en förklaring till de höga korrelationsvärdena mellan "strategiskt management" och "marknadsandel".

Promotion har också genomgående höga korrelationer både för tillväxt, vinst och marknadsandelar, vilket troligtvis har att göra med en regelbunden marknads- och aktivitetsplanering i kombination med en intensifierad marknadskommunikation.

³¹ Tidsserie för period 1970-1991

³² Tidsserien för perioden 1975 till 1991

³³ Tidsserie för perioden 1970-1991

Detta mot bakgrunden av att Ellos investeringar i säljstödande insatser oftast riktades direkt till kunden i syfte att uppmuntra till köp. Studien visar att i Ellos direktmarknadsföring (DM) följde man upp kampanjernas och de olika aktiviteternas försäljning och lönsamhet per produkt och varugrupp men också per målmarknad, d v s olika kundgrupper. Av denna uppföljning kunde man se att insatser i olika försäljningsstödande insatser också bidrog till ökad försäljning, och vVD gav följande kommentarer i anslutning till en metoddiskussion om marknadsbearbetning och marknadskommunikation:

"Vi måste ytterligare skärpa vår förmåga att fånga in kundönskemål och att snabbt avläsa stämningsskiften när det gäller mode och livsstilar" (vVD VB 1985).

Analysen bekräftar påståendet att kontinuerliga insatser i försäljningsstöd och marknadsföring gav resultat, varför jag ser detta samband som rimligt.

Insatser i faktor Y, "kostnadsledarskap" visar sig ha starkast samband med tillväxten vad gäller andra och tredje året efter gjord insats. Detta ser jag som troligt, eftersom insatser i fysisk och teknologisk kapacitet rör sig om utveckling av komplicerad teknologi. Av studien framgår att större projekt (t ex investeringar i byggnader, teknologi) visade sig ta mellan ett och tre år att genomföra, varför jag ser det som naturligt att investeringar i kostnadsledarskap har denna fördröjning. I kostnadsledarskap ligger också en del av personalens kompetensutveckling inom det teknologiska området, vilket också skall anpassas och genomföras samtidigt med den dagliga driften.

Ser jag till faktor Z, "service management", föreligger relativt låga korrelationsvärden. Detta kan bero på att det är fråga om en över tid relativt jämn satsning. Det kan även vara så att det troligtvis inte går att bygga upp en logistisk service som påverkar kundens attityder och som ger utslag i tillväxt på kort sikt. Uppbyggnad av logistisk service är ändå en förutsättning för försäljning, en nödvändighet. Detta kan således vara en "måstefaktor", men den är inte utslagsgivande på kort sikt. Även med stora investeringar i informationssystem, kompetens och relationsskapande aktiviteter, måste man troligtvis räkna med lång reaktionstid hos marknaden.

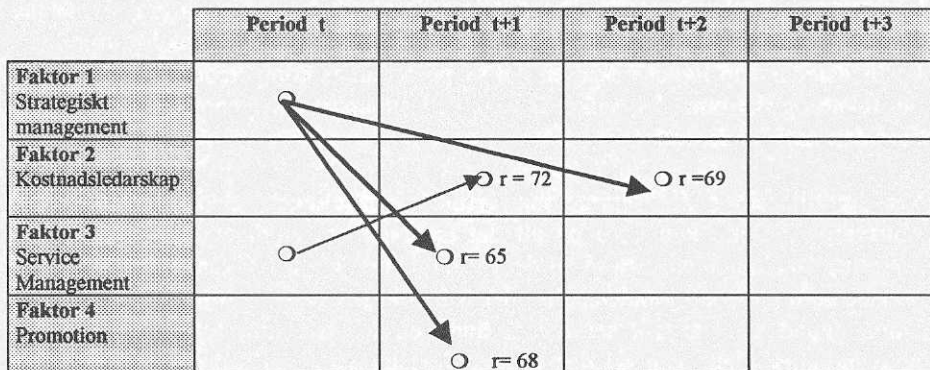
7.3.9 Följsamhet mellan faktorerna

Analysen av faktorernas samspel ger ett mönster som tyder på att det finns en följsamhet och ett visst samspel mellan strategiskt management och de övriga faktorerna kostnadsledarskap, service management och promotion vid olika tider, se tabell 7.10.

Tabell 7.10 Korrelation mellan faktorerna. Fet stil = signifikant= $\leq 0,005$. Små siffror ej signifikanta värden. ($X=\sum\text{okh,okm,oks,oke}$; $Y=\sum\text{tkm,tke,fkh}$; $Z=\sum\text{hke,fkm,tkh}$; $W=\sum\text{hkh,hkm,fke}$)

	Strategiskt management				Kostnadsledarskap				Service-management				Promotion			
	X t	X t-1	X t-2	X t-3	Y t	Y t-1	Y t-2	Y t-3	Z t	Z t-1	Z t-2	Z t-3	W t	W t-1	W t-2	W t-3
Strategiskt Management (Xt)	1	37	51	48	-	25	29	10	-	26	5	8	-	8	37	30
Kostnadsledarskap (Yt)	-	23	69	30	1	32	-6	-3	-	72	10	-7	-	9	3	-6
Service Management (Zt)	-	65	-8	0	-	13	12	3	1	8	-10	-26	-	4	16	3
Promotion (Wt)	-	68	35	18	-	77	28	17	-	5	41	14	1	45	24	12

Pildiagrammet i figur 7.2 förtydligar samspelet mellan de olika faktorerna med hjälp av de starkaste korrelationerna. Pilarna kan ses som en välgrundad kausal hypotes som utöver korrelationerna, baseras på kompletterande kunskap om vilka faktorer som visar en viss följsamhet och som kan vara betydelsefulla för en utvecklingsprocess.



Figur 7.2 Samspel mellan faktorerna F1-F4, Ellos AB

Generellt indikerar pildiagrammet två intressanta mönster. Det ena är att "strategiskt management", eller som jag också uttrycker det, "strategisk ledning", är en dominerande faktor som visar sig aktivera såväl kostnadsledarskap som service management och promotion, men med olika tidsförskjutningar. Det andra mönstret är att "service management" indikerar ett samband med kostnadsledarskap. Här framtonar ett beteende som indikerar en offensiv handlingskraft. Ledaren, som förankrat sin vision i organisationen, ger här signaler om vilka insatser som skall göras för att uppnå de strategiska målen, d v s formulerar en strategi. Han entusiasmerar organisationen genom att tilldela resurser för mobilisering och för att skapa ett konkurrensstrategiskt engagemang. Här pågår ett samspel mellan olika beslut, där insatser i det strategiska ledningsarbetet innebär beslut som rör kostnadsledarskap, service och försäljningsinsatser. Man

fungerade som ett slags katalysator i den meningen att man hade klart för sig vilka beslut som skulle verkställas och hur resurserna skulle fördelas. Beslut som fattas för strategisk ledning tar tid att omsätta i handling.

Insatser i olika resurser som t ex fysiska eller teknologiska eller en kombination av båda, kräver både planering och förberedelse för såväl beredning som mobilisering och genomförande för att ett kostnadsledarskap skall bli effektivt, varför en tvåårsperiod kan vara rimlig. Detta stämmer också med vad som tidigare nämnts, där det visade sig att företagets ledare hade en strategisk inriktning som baserades på en målmedveten resursutveckling, där kostnadsledarskap, decentralisering och service var centrala begrepp. Insatser i service management var förknippade med framgångsfaktorer som logistik och kundhantering.

All information från kunden var viktig för kommande beslut, eftersom det i Ellos filosofi ingick att sätta kunden i centrum. Detta påverkade kommande beslut som syftade till att öka kundtillfredsställelsen genom ökad service och ett förståelseinriktat bemötande, vilket jag ser som en naturlig koppling till faktor 2, kostnadsfördelar. Det kunde t ex vara frågan om ökad leveransförmåga, snabbare distribution samt att eliminera anledningen till reklamationer. Som stöd för min kausalitetshypotes (pilarnas riktning) tar jag med några "axplock" av ägarens uttalanden och kommentarer i olika situationer hämtade från internt material:

"Börsintroduktionen är naturligtvis en viktig milstolpe i Ellos historia. Förutom den förstärkning av våra resurser det innebär, kommer den att ge Ellos god PR. Vi kommer att stå väl rustade för framtiden och kan fortsätta att utveckla företaget såväl med fler specialkataloger som på ytterligare utländska marknader" (EK 1985 nr 2).

"Investeringarna är nödvändiga för att även på lång sikt stärka företagets konkurrenskraft och trygga framtiden för de anställda".

"Ellos är utvecklingsledande när det gäller system och metoder för modern postorderhandel. Denna position skall vi behålla, och utvecklingsarbetet leder till en allt starkare konkurrenskraft."

"Att vi snart arbetar i tre länder betyder inte bara att vi skaffar oss större avsättningsområden för våra produkter, det ger oss också chans att upptäcka förändringar i efterfrågan ännu snabbare än hittills och att vidareutveckla våra specialsortiment. Vi vet, att Ellos affärsidé, en fullsortimentskatalog för den moderna familjen kompletterad med specialkataloger, också är i linje med utvecklingen inom internationell postorder" (Ellos VB 1985).

Ytterligare exempel som speglar samband mellan strategiskt management och service management är följande:

"Ellos arbetar med den bestämda inriktningen att bibehålla en hög och personlig kundservice, vilket ställer krav på god beredskap mot störningar i verksamheten."

"Med mottot kundservice, trivsel och rationell varuhantering, skall vi kunna bibehålla vår konkurrenskraft som är nödvändig för en tryggad verksamhet i framtiden" (Ellos 1977:1).

Annat som indikerar ett samspel mellan "service management" och "promotion" är investeringar i olika typer av kataloger som härigenom bidrog till ett ökat utbud av nya produkter och service som i sin tur medförde ökad försäljning.

"En positiv sak är att vi nu kommer med en ny vår- och sommarkatalog, som enligt min mening kommer att tillfredsställa högt ställda krav på aktualitet, kvantitet och pris" (EK 1973).

"Jag är optimist och det kommer en vår och med den en Elloskatalog, som jag menar kommer att bli någonting alldeles extra. Jag tror att du kommer att ge mig rätt" (EK 1974).

7.3.10 Tidsfördröjda samband mellan fysisk och teknologisk kapacitet

Figur 7.3 visar att Ellos insatser i fysisk kapacitet år t har samband med insatser i teknologisk kapacitet året före.

$$r_{Fkt, TK t-1} = 0,60;$$

Fk = fysisk kapacitet
Tk = teknologisk kapacitet
 t = år
 r = korrelationskoefficient

Figur 7.3 Korrelation mellan teknologisk kapacitet år $t-1$ och fysisk kapacitet år t

Den fastlagd konkurrensstrategin skulle följas och för denna strategi behövdes teknologiska lösningar, vilka var föremål för utveckling. Resursexpansion i fysisk kapacitet blev således en följd av bl a teknologisk innovation. Ellos studerade och utvecklade egen teknologi och kom fram till teknologiska lösningar som kom att ligga till grund för logistisk kundservice och logistisk effektivitet, och därigenom skapade man förutsättningar att fortsätta den planerade strategiska affärsinriktningen.

Det har tidigare sagts att postordertekniken är unik och med tanke på att dessa komplexa logistiska distributionsform till varje pris måste fungera, har Ellos i relativt hög grad utvecklat egna teknologiska system som anpassats till verksamheten i syfte att kunna följa den affärsstrategiska inriktningen. Detta ses även som ett viktigt inlärningsförfarande, en kognitiv process, då det handlar om utveckling och tester av teknologiska system innan färdiga lösningar kunde installeras.

7.3.11 En förklaringsmodell för prestation

Regressionsmodellerna enligt figur 7.4 pekar på att strategiskt management och promotion varit betydelsefulla faktorer för verksamhetens utveckling. Syftet med regressionsanalysen är att visa att de identifierade strategiska faktorerna (basstrategierna) signifikant "förklarar" prestationsvariablerna, men de visar inte i detalj hur sambanden ser ut. Modellerna förklarar tillväxten till 95 %, vinsten till 84 % och marknadsandelar (svensk marknad) till 85 %. Detaljer beträffande analysen framgår av bilaga 12. Framgångsfaktorerna i strategiskt management är att hänföra till förmågan att fatta beslut och att genomföra dem. Detta har varit viktigt för vinstutvecklingen, eftersom det är först när fattade beslut genomförs som resultatet visar sig.

Av studien framgår att beslut och genomförande av försäljningsaktiviteter och kampanjer har varit viktiga i företagets dagliga försäljningsplanering, varför jag ser denna kombination som relevant. Regressionsmodellen pekar också på att strategisk ledning och promotion varit betydelsefulla insatser för verksamhetens utveckling vad gäller tillväxt och vinst. Framgångsfaktorerna i strategisk ledning är att hänföra till organisatorisk kapacitet i olika frågor som t ex marknadspenetration, specialisering och logistisk effektivisering.

$$\begin{aligned}
 TV_t &= 289,5 + 26,5 * X_{t-1} + 18,9 * X_{t-2} + 14,9 * W_{t-2} + v_t; & R^2 &= 0,95 \\
 MA_t &= 19,8 + 0,96 * X_t + 0,56 * W_{t-1} + 0,39 * Y_{t-3} + \varepsilon_t; & R^2 &= 0,84 \\
 Vinst_t &= 14,28 + 2,21 * \left(\frac{X_t + X_{t-1} + X_{t-2}}{3} \right) + 1,59 * \left(\frac{W_{t-1} + W_{t-2} + W_{t-3}}{3} \right) + \varepsilon_t; & R^2 &= 0,85
 \end{aligned}$$

Figur 7.4 En förklaringsmodell för tillväxt(TVt), vinst och marknadsandel (MAT). X = Strategiskt Management. Y = Kostnadsledarskap. W = Promotion. R^2 = Determinationskoefficient. Signifikansvärde för respektive modell TV, Vinst och MA = 0.0001. Modellen för TV_t har korrigerats för autokorrelation av första ordningen med den autoregressiva feltermen $v_t = 0,49 * v_{t-1} + \varepsilon_t$; För alla tre modellerna gäller oberoende feltermen $\varepsilon_t \sim N(0, \sigma^2)$

Viktigt för vinstutvecklingen har varit att verkställa fattade beslut, dvs en medveten styrning med avseende på såväl mobilisering som promotion för att uppnå framgång. Vinsten i sig är en på olika sätt utjämnad variabel, varför den har relaterats till genomsnitt för de oberoende variablerna. Möjliga anledningar till att kostnadsledarskap inte finns med som oberoende variabel i TV- och Vinstmodellen är troligen multikollinjäritet. Tabell 7.9 visar att de tidsfördröjda korre-

lationerna mellan kostnadsledarskap och prestationsvariabler är höga och har ett intuitivt riktigt mönster.

7.3.12 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har jag med hjälp av faktoranalys validerat med strategiskt språkbruk identifierat fyra basstrategier. Jag har också med hjälp av korrelations- och regressionsanalys kunnat påvisa klara samband mellan konkurrensstrategi och prestation för tre av basstrategierna. Två olika basstrategier framträder speciellt. Den ena tyder på en målmedveten strategisk ledning, d v s ”strategiskt management”. Det strategiska språkbruket ger också stöd för antagandet att ”strategiskt management” har varit en viktig konkurrensstrategi. Strategiskt management har genomgående höga korrelationer med övriga strategiska insatser.

Den andra basstrategin tyder på att nuvarande konkurrensstrategi styrt den teknologiska utvecklingen. Analysen visar att den teknologi som Ellos utvecklade gjorde det möjligt att effektivisera den logistiska verksamheten och lägga grunden för ”kostnadsledarskap” och därmed ökade skalfördelar, en konkurrensstrategi som ledde till ökad tillväxt och bättre resultat. Ellos konkurrensstrategier låg fast och för den behövde man en teknologi. Man investerade således i en basteknologi som utvecklades och anpassades efter verksamhetens mål.

Min slutsats är, med utgångspunkt utifrån analysens resultat, att Ellos lagt tyngdpunkten på två basstrategier, ”strategiskt management” och ”kostnadsledarskap”, och därmed har det klarlagts att det finns ett samband mellan konkurrensstrategi och den prestation man uppnått. Samspelet och följsamheten mellan de nämnda faktorerna indikerar en förmåga att koppla samman konkurrensstrategi och organisationsstruktur i syfte att mobilisera och styra verksamheten mot ökade prestationer.

Kombinationen av investeringsavsikter kan därför ses som en medveten ledning att bygga upp en resurskombination som leder till effektiva konkurrensstrategier som i sin tur leder till tillväxt och bättre resultat.

7.4 Konkurrensstrategi och prestation, en konkurrensstrategisk analys av Josefssons Postorder AB

Först analyseras Josefssons strategiska aktiviteter med hjälp av marginaldimensionerna i tabell 7.3 med resursdimensionerna som strukturerande mekanismer. Därefter görs en kvantitativ analys av investeringarna grupperade enligt tabell 7.3, omfattande faktor-, korrelations- och regressionsanalyser. Faktoranalysen valideras genom jämförelse med företagets strategiska språkbruk.

7.4.1 Fysisk kapacitet

Verksamhetens start och utveckling i slutet av 1950-talet och början på 1960-talet präglades av ett ständigt sökande efter större utrymmen, vilket medförde flyttningar som fick till följd att verksamheten spreds till lagerlokaler på olika ställen. Man hade svårt att inse att företaget faktiskt växte och att man hade behov av större utrymmen. När man t ex i slutet av 1950-talet fick erbjudande om en lagerlokal på 600 kvm, vilken man uppfattade som mycket stor, frågade ägaren: "Vad skall jag med 600 kvm till?" (internt material).

Kapacitetsexpansion i fysiska resurser förekom vid två tillfällen. Det första var förvärvande av Marks fastighet 1965, där man också kunde samla hela rörelsen under ett tak och dessutom uppnå ökad konkurrenskraft genom bättre kostnadseffektivitet och samordningsfördelar. Anläggningen var anpassad till postorderverksamhet, och det fanns även utrymme för viss expansion. Det andra tillfället var investering i en ny anläggning i Viareds industriområde i Borås 1983, fem år efter att Ellos hade flyttat till Viared. Josefssons menade att det borde finnas en möjlighet även för dem och var således villiga att ta upp kampen om marknaden. Man hade fram till 1980-talet haft en gynnsam utveckling, som i sin tur medfört krav på ännu större fysisk kapacitet.

Anläggningen i Viared inriktades på logistisk effektivitet, dvs orderhantering, varuflöde och distribution med tillhörande teknologi. Den administrativa verksamheten blev kvar i lokalerna i Knalleland i Borås. Av intervjuer och internt material framgick att Josefsson ville skapa ännu bättre förutsättningar för ökad tillväxt, men avsaknaden av information och förankrade visioner gav upphov till nya frågor, trots att man trodde på ägarens idéer:

"Jag har inte sett någon formulerad dokumenterad målformulering om vad ägaren har tänkt sig, men han brukar ju ha näsa för affärer. Även vi måste satsa och skall Josefssons överleva, är det nödvändigt att vara förberedd på företagets tillväxt. Hade Ellos lyckats, varför skulle då inte Josefssons göra det?" (intervju 96).

Som framgår av intervjuerna, saknade man strategiska mål. Som det nu var, fick man lita på ägarens beslut, och man såg detta som en något osäker utveckling,

eftersom man anade att vissa beslut som rörde företagets tillväxt troligtvis hade grundats på ett något bristfälligt underlag. Av intervjuerna framgick följande:

"När anläggningen planerades talade man enbart om fysiska resurser som antal lagerplatser, hyllmeter, pallplatser, reserverade markytor etc. och att man skulle öka försäljningen och tjäna pengar. Man diskuterade inte i samma utsträckning marknadens försättningar och vilka möjligheter som fanns att nå en ökad omsättning. Detta måste ju sättas i proportion till företagets kapacitetsutveckling, men det var det ingen som sa något om" (intervju 1996).

Vidare sades i internt material:

"I dag har vi 50000 kvm. inklusive externa lager och den nya anläggningen ger oss 150000 kvm. Vidare har 45000 kvm. reserverats. I lagerdelen kommer det att finnas 10000 pallplatser, 1700 hyllplan" (PP 4/1982).

Efter något år summerade ägaren sina intryck:

"I dag är Josefsson ett stort företag, det näst största postorderföretaget med en budgeterad omsättning på 500 miljoner kronor, och nr 11 i Sverige om vi räknar in vårt företag bland varuhus och stormarknader" (PP 5/84).

"Det är snart två år sedan vårt lager och expedition flyttade till Viared. Det var en stor händelse i företaget när detta skedde, speciellt med tanke på att flyttningen innebär en mycket stor förändring för alla. Effektiviteten har blivit bättre i samma takt som förtjänsterna för den enskilde har ökat."

När det blev frågan om nya investeringar gällde det oftast investeringar i fysiska resurser, och av internt material framgår följande:

"Den volymmässiga expansionen har sedan vi tog Viaredsanläggningen i bruk varit större än vad vi vågat hoppas på i vår planering. Detta har medfört att vi måste tidigarelägga investeringar i pall- och plockhyllor" (PP info./85).

"Företaget har för att säkerställa framtida utbyggnad av kommunen inköpt ytterligare mark i anslutning till vår tomt i Viared. Det finns emellertid inga omedelbara planer på att bygga ut vår lagerkapacitet inom de närmsta åren. Vi har därför beslutat att anlägga en fotbollsplan för ett sjuannalag på den aktuella marken" (PP 3/85).

Inträdet på marknaden i Norge 1986 och Tyskland 1988, innebar ytterligare investering i fysisk kapacitet. Avsaknaden av en mer långsiktig planering fick till följd att man med kort varsel blev tvungen att göra nya investeringar i fysiska resurser och troligtvis avstå från att göra en riskbedömning vid dessa investeringar. Den reserverade marken som nu kunde tas i bruk, ökade den fysiska kapaciteten med ca 45 %, och vid inträdet på nya marknader hade Josefsson följande kommentarer:

"Satsningen på Norge har gjort att vi fått trånga sektorer på Viared. Antalet lagerplatser är för få och utrymmena är för små, varför vi beslutat bygga till i Viared med 8000 kvm. Byggprojekteringen har startat, och byggnaden beräknas vara klar den 1 november 1987" (PP 4/86, 5/86).

Under 1987 kunde man registrera ytterligare kapacitetsutveckling. En ny och mer effektiv layout utvecklades, vilket ägaren gav följande kommentar till:

"Att vi verkligen är i behov av utökade lokaler i Viared har vi kunnat konstatera under hösten, nämligen att det har varit trångt, stökigt och en ineffektiv och otymplig planering för Norge" (PP 5/87).

Inträdet på den tyska marknaden krävde ytterligare fysiskt utrymme, något som Josefsson kommenterar som följer:

"Den snabba expansionen har medfört att anläggningen i Viared blivit för trång. Framförallt är det lagerplatser och plats för ankommande gods som skulle behöva en utökning. En utbyggnad diskuteras och ett nytt projekt för expansion skall bildas och en utbyggnad borde stå klar den 1 januari 1988" (PP 5/87).

Det genomgående temat i denna beskrivning visar att fysiska resurser framhålls som något mycket viktigt och betydelsefullt för Josefssons utveckling, men det fanns trots detta ingen prognos eller annan marknadsanalys som låg till grund för den fortsatta kapacitetsexpansionen. Värda att observera är de aktiva insatser som gjorts i fysisk kapacitet som t ex varuhus och butiker. Efter investeringar i en rad fysiska resurser för varuhus och livsmedel, butiker och själva postorderföretaget, har incitamenten för dessa investeringar varit att öka tillväxten och tjäna mer pengar (internt material).

7.4.2 Teknologisk kapacitet

Den teknologiska kapaciteten utvecklades stegvis inom Josefssons, och man kunde effektivisera verksamheten genom systemutveckling och systemkoordination. Investeringen i Viaredanläggningen gjorde det också möjligt att utveckla en effektivare postorderteknik, vilken också stegvis utvecklades från manuell till automatisk varusortering. Denna insats ökade sorteringskapaciteten med ca 50 %. Man hade fram till 1979 köpt datatjänster utifrån, men under hösten samma år togs den första egna datoranläggningen i bruk, och ett 50-tal dataterminaler var nödvändiga för att klara hanteringen av varuflödena. Kundtjänst och telefonordermottagning kompletterades med ny datateknologisk kapacitet, vilket upplevdes som något banbrytande av såväl chefer som användare av de nya systemen. Data var något helt nytt för de flesta och om den första datainstallationen kunde man i interna meddelanden läsa följande information:

"Bildskärmsterminalen består av två huvuddelar, en TV-liknande bildskärm och ett tangentbord med samma teckenuppsättning som på en vanlig skrivmaskin plus

ytterligare några specialtangenter. På bildskärmen visas information i klartext. Observera att detta är ett mycket komplicerat system varför problem kan uppkomma” (internt material).

Under 1982 började man t ex att registrera telefonorder direkt via terminalerna. Att registrera med hjälp av stansning, hålkort och håltremsor var därmed ett passerat stadium. Telefonorder hade ökat till ca 40 % av den totala orderin-gången, och kundorderregistrering var en tidskrävande uppgift (internt material). Inträdet på nya marknader ställde krav på effektivare logistisk koordinering och anpassning av systemen till den nya anläggningen. Ur en intervju citerar jag följande:

”Den nya satsningen på kundregistreringen innebär att vi kunde lämna det gamla systemet med stansning, hålkort och håltremsor och gå in i en ny epok. Det vore också intressant att få veta hur denna teknologi skulle anpassas till den nya anläggningen i Viared. Bygger man stort och nytt är det väl frågan om att expandera och det påtalas att kunderna är det viktigaste vi har. Det ryktades också om inträde på nya marknader men det sades inget om hur detta skulle kopplas in i vårt system. Det skall bli spännande att se hur de tänkt sig kundorderbehandlingen på dessa marknader” (intervju 1996).

I anslutning till projekteringen av viaredsanläggningen pågick även diskussioner om systemutveckling, men resurserna för en sådan utveckling var för knappa. Det hör till saken att de systemlösningar som fanns att köpa inte var färdiga att användas, varför man fick utveckla och anpassa dessa till postorderrörelsens övriga system. Detta ställde i sin tur krav på utbildad arbetskraft. Det rådde stor brist på personer med kompetens inom det datateknologiska och systemvetenskapliga området, varför man inledde ett samarbete med Högskolan i Borås (internt material).

Bristande kompetensutveckling och för låg datakapacitet medförde ökad känslighet och orsakade en rad allvarliga driftstörningar. Konsekvensen av detta blev en total omställning till nya datasystem, vilket bidrog till att driftstörningarna blev betydligt färre. Däremot uppstod höga omställningskostnader, och satsningen på detta nya datasystem visade sig vara otillräckliga. Nya problem uppstod, eftersom de företag som tidigare avlastat Josefssons vid toppbelastningar, inte hade tillgång till motsvarande datakapacitet. Av intervjuer och internt material framgår att detta sågs som ett stort och dyrt datateknologiskt problem som borde uppmärksammas i ett tidigare skede, såttillvida att man från början borde haft en utbildningsplan för kompetensutveckling på detta område.

Den manuella distributionen av expedierade varor till kund automatiserades, och automatiseringen ställde krav på ytterligare fysiska resurser. Ägaren tillsatte en grupp som hade till uppgift att studera olika tekniker för varusortering. Gruppen kom så småningom fram till en teknologisk lösning med en sorteringskapacitet på

ca 12000 order per dag och man kunde nu expediera ca 400 order samtidigt. Ägaren kommenterade:

"Sorteringsmaskinen upptar en golvyta på hela 60×30 meter. Varorna placeras på brickor, vilka går runt i sorteringsmaskinen där en fotoscanner läser av etiketterna och dirigerar brickan att tippa av varan i det fack respektive order skall hamna i" (PP 1/83).

Nästa steg var investering i kompletterande automatik för påmatningssystem. Ägaren tog ledningen i den arbetsgrupp som hade till uppgift att studera olika system, och uttalade sig som följer:

"För Viareds del studerar vi just nu automatisk påmatning för att underlätta arbetet på sorteringsmaskinen. Vi har tittat på två olika lösningar men vet fortfarande inte vilken av lösningarna som är den bästa. Vi vet inte ens om någon av lösningarna är bra. Vi kommer att försöka utvärdera för- och nackdelar efter bästa förmåga. Om vi hittar en lösning som vi tror kommer att fungera, är tanken att vecka 19 eller 26 ta beslut" (PP-3/85).

Vid denna tidpunkt hade man en stark tillväxt och ägaren trodde att det fanns ett stort behov av ökad effektivitet, eftersom man nu också hade påbörjat planeringen för inträdet på marknaden i Norge. Här fanns således en förklaring till den ökade kapaciteten:

"Tack vare att vi hade kapacitet kunde vi även etablera oss på andra marknader. Den automatiska anläggningen har en sådan kapacitet att vi lätt kan klara efterfrågan på nya marknader. Dessutom kan vi utveckla informationssystem som bidrar till ökad service och snabbare varuhantering. Har vi tillgång till kapacitet har vi också möjlighet att växa" (intervju 1996).

Denna utveckling medförde också ökade krav på såväl interna som externa informations- och kommunikationssystem, eftersom man skulle effektivisera de logistiska rutinerna från inköp till kundleverans. Härigenom skulle man även uppnå konkurrensfördelar som t ex snabbare och säkrare varuinformation och varuleveranser till kund. Inträdet på den norska och den tyska marknaden ställde krav på nya systemlösningar och mer information, och här visar studien att logistikteknologisk kapacitet saknades till viss del (internt material).

7.4.3 Humankapacitet

Taktiska och operationella individuella insatser var av stor vikt, och personalens effektivitet var av central betydelse för ökning av försäljningsvolymen. Vid varje kundkontakt gällde det att se möjligheter till merförsäljning (internt material). Terminalanvändning och ökad integration mellan olika informationssystem skapade förutsättningar för att kunna effektivisera direktkontakten med kunden, eftersom man härigenom fick tillgång till tillförlitlig information som hade stor

betydelse för kundens köpbeslut. Fram till början på 1980-talet bedömdes den sociala innovationen vara relativt blygsam, men i anslutning till investeringen i den nya viaredsanläggningen 1983, startades ett utbildningsprogram för berörd personal inom främst data- och systemutveckling samt kundservice.

En förklaring till den begränsade utbildningen var att man inte hade en tillräckligt god bild av företagets utveckling, man såg inte kommande kompetensbehov, man hade inte tid till utbildning, man tyckte att den kostade för mycket. Man ansåg också att det inte var nödvändigt att utbilda personer som inte var i behov av utbildning för sitt arbete. Utbildning riktades i första hand till anställda som redan fanns inom order- och dataavdelningen. Av intervjuer och samtal framgår att det under 1980-talet uppstod ett stort behov av specialkompetens, vilket till stor del skulle klaras av genom internrekrytering. Ägarens kommentarer:

"I Knalleland är också en del förändringar på gång. Målet är att internrekrytera kapacitet från dataavdelningen för att tillgodose det stora behovet av datakunnande som finns inom kundtjänst" (PP-3/85).

"Utbildning var ett måste med tanke på de stora investeringar som vi gjort. Det som kan verka lite problematiskt är att man i stort sett utbildar enbart de personer som skall använda den nya tekniken. Det vore bra om fler fick utbildning, så hade man åtminstone förberett för påläggskalvar och tillgängliga resurser vid toppbelastning" (intervju 1996).

Kostnadsmedvetenheten skulle förankras individuellt och i organisationen, varför man startade kurser i rationalisering (PP-6/1986). Det påtalades för personalen att den personliga effektiviteten var en förutsättning för lönsamhet och ägarens formulerade olika regler och arbetsinstruktioner för både arbetare och tjänstemän (se kapitel 4). Vidare startades projekt för utbildning i ledarskap, organisation och medbestämmande, ett projekt som togs fram gemensamt med arbetsmarknadsparterna och grundades på utvecklingsavtalet inom MBL. Projektet stöddes av forskning och drevs av 60 företag och myndigheter, där olika branscher var representerade och det beräknades pågå under en period av 5-10 år (PP-1/1989).

Etableringen i Tyskland medförde att berörd personal som skulle ta hand om kund och orderverksamheten i Tyskland inbjöds till Borås. Här informerades om postorderverksamheten och hur den var organiserad, samt hur rutiner och kontakter skulle länkas samman mellan Tyskland och Sverige. Konkreta utbildningsplaner och information saknades däremot för ökad marknadskunskap och logistisk verksamhet samt hur kontakterna med myndigheterna i de olika länderna skulle fungera.

Av intervjuerna framgår att den utbildning man gav handlade mera om kundhantering och orderhantering samt hur man skulle lösa vissa problem som hade med verksamheten i Kiel att göra.

"För ögonblicket finns elva personer i företaget för utbildning. De skall så småningom utgöra basen på vårt orderkontor i Kiel."

Sammanfattningsvis var uppfattningen bland respondenterna att den sociala innovationen borde vara aktivare på en högre nivå, och att det saknades ett program som gick parallellt med den tekniska utvecklingen. Som det nu var, begränsades kompetensutvecklingen till berörda personer, och följden av detta blev att endast ett fåtal personer fick specialutbildning. Bristen på kompetens fick till följd bl a ökade kostnader för såväl den dagliga driften som för insatser i internationaliseringen. Av intervjuer och samtal framgick också att specialkunskap inom viktiga områden som datateknologi, logistik, distribution och export, samt kunskap om handelsrutiner i andra länder i syfte att hantera dessa marknader med effektivitet, förtroende och tillförsikt borde ha utvecklats på ett tidigare stadium.

7.4.4 Organisationskapacitet

Ägaren styrde mobilisering och organisationens resursdimensioneringen (internt material och intervju 1996) styrdes utifrån ett "familjeperspektiv", d v s att familjens intresse och grad av riskvillighet styrde utvecklingsprocessen. Ägaren organiserade verksamheten utifrån ett operativt perspektiv, vilket innebar att cheferna i första hand svarade för drift och underhåll, medan ägaren styrde utveckling och investeringstakt. Ägaren kontrollerade ekonomin och skulle resurser tillsättas, var det ägaren som fattade besluten.

Organisationen kan sägas vara platt och genomsyrades av ägarens idéer och effektivitetskrav (Pm 1975). Under 1970-talet tillsattes en rationaliseringsgrupp med uppgift att utforma regler för hur individuellt arbete skulle skötas och hur organisationens resurser på bästa sätt skulle utnyttjas. Detta skedde genom kontinuerliga mätningar av anställdas arbetsoperationer och genom samordningsprocesser. De anställdas arbetsinsatser och metoder kartlades och man registrerade varje arbetsinsats som tog mer än fem minuter (Pm 1971). Härigenom uppnådde man också bättre kostnadskontroll, men också en effektivare koordination mellan medarbetarna och olika avdelningar.

Avdelningar som logistik och inköp var till viss del självgående, men i anslutning till större projekt var det ändå ägaren som fattade besluten, mobiliserade och bestämde över resursfördelningen. Av intervjuerna framgick att man såg företaget som en enda "stor familj".

Under 1982 förstärktes inköpsorganisationen och Josefssons verkade för direktkontakt med leverantörerna, särskilt under perioden 1981-1983. Detta bidrog till bättre anpassning av resurserna, eftersom man slopade ett antal agenter och mellanhänder. I intervjuer och internt material betonades att effektivitet och kostnadskontroll var viktiga och av stor betydelse för utvecklingen.

Ett sätt att ytterligare förbättra och öka företagets kapacitet och lönsamhet var införande av ett nytt prestationslönesystem under 1985, vilket omfattade all personal i företaget (PP 4/85). Omorganisationerna avlöste varandra och en ny organisationsutredning genomfördes och ledde till ytterligare omstrukturering. På avdelningsnivå fick man mer tid för planering och förberedelser för kommande säsonger samt mer tid för leverantörsutvärdering. Dessutom kunde man avsätta mer tid för utveckling av nya inköpsmarknader (PP 1/87).

Den organisatoriska mobiliseringen som var kopplad till internationalisering, dvs inträdet på den norska och den tyska marknaden var att hänföra till företagets verksamhet i Borås. Man prioriterade utveckling av fysisk och teknologisk kapacitet och menade att detta var viktiga förutsättningar för en fortsatt expansion.

Ägarens kommentar:

"Anledningen till att vi går ut på den norska marknaden är att vi och våra konkurrenter bearbetat den svenska marknaden mycket hårt och att det där finns för litet utrymme att expandera på" (info 19851104).

Optimismen var stor i början, och efter att ha testat den norska marknaden ett par säsonger, gav Josefsson följande kommentar:

"Vår satsning i Norge har varit lyckosam. Den försiktiga starten under första halvåret gav oss goda kunskaper och erfarenheter, vilket inneburit att problemen varit små under hösten. Det nya orderkontoret i Halden är just nu invigt" (PP 4/86, 5/86).

Tillväxten på den norska marknaden blev emellertid inte som man hade förväntat sig, vilket ägaren år 1989 kommenterade som följer:

"Den norska marknaden är mycket trög. En klar försäljningsminskning kommer att bli resultatet för Norge" (PP 1/89).

Samtidigt som man fick svårigheter med den norska marknaden, etablerades Josefssons på den tyska marknaden. Ägarens uppfattning var att detta skulle ge Josefssons det stora lyftet och man såg inga problem med etableringen, vilken blev verklighet 1988. Av intervjuerna framgår att inträdet på den norska och den tyska marknaden kunde ses mer som en affärstaktiskt försvarsinriktad insats att tjäna pengar än en konkurrensstrategisk långsiktig planeringsinsats i syfte att förstärka företagets marknadsposition.

Bakgrunden till dessa uttalanden var att man inte hade dimensionerat en organisation för att hantera dessa etableringar. Personalen i Borås hade svårt att se hur man skulle lösa logistikproblem med tyska myndigheter, vilket framgår av följande citat ur en intervju:

"Hur kunde Josefssons våga gå in på den tyska marknaden? Vi hade ju aldrig diskuterat andra marknader och kulturella skillnader och vilka konsekvenser detta skulle kunna föra med sig. Min uppfattning är den att vi hade inte tillräckligt med kunskaper om den tyska marknaden, och det vore mycket bättre om man hade anlitat en tysk projektledare. I stället fick den vanliga personalen arbeta med detta och de hade ju inga som helst kunskaper om problemen som skulle komma att ställa till det för oss. Jag tänker på varuleveranser, kontakt med myndigheter, system som skulle hantera exporthandlingar etc. Dessutom hade vi ingen organisation, d v s ingen VD som skulle ta hand om detta, utan det skulle integreras i den ordinarie organisationen i tron att vi skulle spara pengar. Vi hade ju samma problematik med den norska etableringen, men de har ju nästan samma kultur som vi så problemen gick ju att komma över. Vi hade ingen organisation med norsk VD som kunde ta ledning och ansvar. Nej det var nog lite för mycket enmansbeslut" (intervju 1996).

Av internt material och intervjuer framgick, att om Josefssons hade haft större organisationskapacitet och tillfört mer kompetens, hade internationaliseringen blivit mer framgångsrik. Genomförande av internationaliseringen byggde i stället på befintliga organisatoriska resurser i Borås, och denna organisation ansågs inte vara rätt dimensionerad för utomlandsetablering. Ansvar och kontroll vilade direkt på moderbolaget i Borås, och Norge respektive Tyskland hade man endast en operativ organisation, d v s en orderhantering och en informationsverksamhet. Härigenom uppnåddes inte den organisationskapacitet man annars skulle haft om man bildade egna organisationsstrukturer på respektive marknad. Som framgår av studien, fanns ingen följsamhet mellan organisationsstruktur och etableringsform.

I intervjuer med den ledning KF:s tillsatte poängterades att man bör först se om sin hemmamarknad och förbättra lönsamheten där innan man engagerar sig på sådana marknader som Tyskland, där det redan råder en skarp konkurrens. Av intervjuerna framgår också att detta var den andra strategiska fallgropen, troligtvis ett resultat av ett för kortsiktigt operativt agerande och bristfälligt beslutsunderlag. Det fanns inga dokumenterade strategiska planer för företagets framtid, men det fanns däremot en budgetplan, och av den framgick att omsättningen på den norska och den svenska marknaden skulle öka från 540 msek 1986 till ca 850 msek 1988, och den tyska marknaden beräknades ge ca 400 msek 1988, och företagets omsättning beräknades under 1991 komma upp till ca 1,2 miljarder, vilket vore en årlig tillväxt på ca 17 %.

Organisationsresurserna räckte inte till och den tyska marknaden blev problematisk. Kontakten med tyska myndigheter tog mycket tid p g a att bli en exportrutiner och logistik inte fungerade som man hade tänkt sig. Kunderna fick inte sina varor som utlovat och härigenom uppstod ett missnöje som ledde till att kunderna uteblev, och ägaren kommenterade:

"Administration och inköp har påverkats av tysklandsengagemanget och har därför inte lyckats hålla sina ställningar. Samma gäller för dataavdelningen, som i högre grad än någon avdelning har påverkats av tysklandssatsningen, eftersom många nya program

måste göras om. Även ekonomiavdelningen har fått en kraftig förstärkning under det gångna året” (PP-1/88).

Av internt material framgår att tillväxten inte blev vad man hade förväntat sig. Marginalerna blev allt mindre samtidigt som kostnaderna för internationaliseringen ökade. Etableringen i Norge kunde inte försvaras och att samtidigt genomföra en ny etablering i Tyskland ställde också större krav på tillgång till både kapital och organisationskapacitet än vad man från början hade räknat med. Av intervjuerna framgår också att postorderförsäljning till andra länder hade uppfattats som en enkel operation, eftersom man ansåg att de fysiska och teknologiska resurserna skulle räcka till. Den organisatoriska kapaciteten var emellertid inte tillräcklig och i intervjuerna betonades att denna resurs var underskattad beroende på att man inte var tillräckligt insatt i vilka problem som skulle uppstå i en internationaliseringsprocess.

Sammanfattningsvis pekar detta på att följsamheten mellan konkurrensstrategiska insatser och organisationskapacitet inte var vad man hade tänkt sig, vilket troligtvis ledde till att mobilisering och genomförande av aktiviteter blev problematiska. Effektivitet och internationalisering var viktiga för Josefssons men vid nya etableringar kan kombinationen av dem vara problematisk, eftersom nyetableringar kräver stora resurser i form av kapital och personal.

Att styras in på mer eller mindre kortsiktiga operativa aktiviteter och kampanjer kan också vara ett problem i ett internationaliseringssammanhang, eftersom en sådan satsning förut-sätter att man har kunskap om den nya marknaden och dess kultur och att man har en organisation som tar hand om implementeringen av en sådan anpassad konkurrensstrategi. Av intervjuerna framgår också att ägarstyre kan ses som riskfyllt, eftersom ägaren inte utsätts för polarisation där olika beslut granskas kritiskt i t ex en ledningsgrupp i syfte att pröva styrkan i de fattade besluten.

7.4.5 Klassificering av investeringsaktiviteter enligt avsikten med strategierna

Klassificering av Josefssons strategiska resursdimensioner har gjorts enligt definitioner som framgår av avsnitt 7.2.1 samt tabell 7.2 och som sammanställts i tabell 7.11. Inom Josefssons har enbart större investeringar redovisats, eftersom en del mindre investeringar har redovisats som kostnader, och inte som investeringsprojekt.

Det råder därför en viss osäkerhet om investeringarnas intensitet, storlek och fördelning fram till 1970. Därefter framträder gjorda investeringar på ett tydligare sätt. Det skall också tilläggas att de mest intressanta investeringarna som gjorts är att hänföra till 1970- och 1980- talen.

Tabell 7.11 Klassificering av strategiska investeringsavsikter i Josefssons Postorder AB

Ar	Akti- vitet nr	Aktivitet	Strategisk resurs- dimensioner.	Kombination av resursdimensioner och framgångsfaktorer = avsikter
1955- 1964	j1	Flyttning till nya lokaler: Vindelgatan 34, Rory, Arnboga Borås, Spårgatan	FK	
1965/66	j2	Investering i förvärv av postorderföretaget Marks J. Emanuelsson	OK	okm, okh
1967/68	j3	Investering i ny expobutik i Knalleland	FK	fkm
1969	j4	Investering i ny stormarknad i Knalleland	FK	fkm, fke
1970	j5	Investering i etablering av datateknologi	TK	tke
	j6	Investering i expansion av stormarknaden	FK	fkm, fkh
1971/72	j7	Investering i datasystem för expediering/kund	TK	tke, tkh
1973	j8	Investering i butikslokal i Knalleland	FK	fkm, fke
	j9	Investering i specialprodukter	OK	oks, okm
1974	j10	Investering i lokaler	FK	fkm, fke
1975	j11	Investering i datasystem/ orderregistrering	TK	tke
	j12	Investering i org./ Hobby & Fritid	OK	oks, okm, okh, oke
	j13	Investering i organisationsförändring	OK	
1976	j14	Investering i nytt terminalsystem, hårdvara	TK	tkh, tke
	j15	Investering i nytt orderbehandlingssystem	TK	tke, tkh
	j16	Investering i fastighet	FK	fkm
	j17	Investering i operativa aktiviteter, utbud	OK	okm
1977	j18	Investering i social innovation, kundpersonal	HK	hkh, hke
	j19	Investering i kompletterande datateknologi	TK	tke, tkh
	j20	Investering i införande av kontoförsäljning/org.	OK	oke, okm
1978	j21	Investering i nya produkter	OK	okm
1979	j22	Investering i datateknologi	TK	tkm, tke
1980	j23	Investering i alternativ distribution	OK	okh
1981	j24	Investering i ny anläggning	FK	fkm, fke
	j25	Investering i organisation och produktutveckling	OK	okm, oke
1982	j26	Investering i kundservice	OK	okm, okh
	j27	Investering i utökat sortiment	OK	okm
	j28	Investering i utbildning, logistiksystem	HK	hke
	j29	Investering i organisation	HK	hkh, hkm
	j30	Investering i Viaredsanläggningen	FK	fkm, fke
1983	j31	Investering i förvärv av företag, Hobbex	OK	oks
	j32	Investering i nytt varuhus, Munkedal våren 1983	FK	fkm
	j33	Investering i nya lokaler	FK	fkm
	j34	Investering i ny anläggning i Viared	FK	fkm, fke
	j35	Utbildning data/kundpersonal	HK	hkh, hke
1984	j36	Investering i data/ hårdvara	TK	tke, tkh
	j37	Investering i ny Hobbexbutik	OK	oks
	j38	Ny organisation	OK	okm, oke
	j39	Social innovation, kompetensutveckling	HK	hkm, hkh
	j40	Investering i dataresurser hård- och mjukvara	TK	tke
	j41	Investering i fastighet, affärslokaler	FK	fkm
	j42	Sortimentutveckling	OK	okm
	j43	Ågarskifte inom familjen, organisationsanpassning	OK	oke
1985	j44	Investering i kataloger Norge, Sverige	OK	okm
	j45	Investering i start av finansbolag	OK	okm
	j46	Investering i fastighet, markförvärv	OK	okm
			FK	fkm

Forts. tabell 7.11

År	Aktivitet nr	Aktiviteter	Strategiska Resursdimensioner	Kombination av resursdimensioner och framgångsfaktorer = avsikter
1986 Josefs- sons 30 års- jubileum	j47	Ny organisation decentralisering	OK	okm
	j48	Investering i automatiskt påmatningssystem	TK	tke, tkh
	j49	Social innovation, kompetensutveckling	HK	hke
	j50	Investering i fotoservice	OK	oks
	j51	Investering i Norge, Postordre A/S	OK	okm
	j52	Investering i etablering av Hobbex A/S i Norge	OK	oks
	j53	Investering i "Hit-listan", en musikklubb	OK	oks, okh
	j54	Förvärv av Borås Mekaniska Verkstad	OK	okm
1987	j55	Finansiering, utlanslån	OK	okm
	j56	Alternativ distribution	OK	okh, oke
	j57	Investering i ny butik i Moss i Norge	OK	okm
	j58	Investering i ytterligare expansion i Viared.	FK	fkm, fke
1988	j59	Investering i social innovation, "Aktiv Kundservice"	HK	hke
	j60	Ledarskap, familjemedlem som ny VD	OK	okm
	j61	KF förvärv Josefssons Postorder AB	OK	okm, oke
	j62	Investering i etablering i Tyskland	OK	okm, okh
1989	j63	Investering i expansion i viaredsanläggningen	FK	fkm, fke
	j64	Investering i maskiner och utrustning	TK	tkm, tke
1990	j65	Produktutveckling / organisation	OK	okm
	j66	KF tillsätter ny VD	OK	okm
1991	j67	Investering i maskiner och teknologisk utrustning	TK	tkm, tke
	j68	Investering i produkter för "yngre kunder"	OK	oks
	j69	Investering i förvärv av Foto-Fritid	OK	oks
	j70	Investering i ny butik i Torp	OK	okm, okh

7.4.6 Faktoranalys

Faktoranalysen grundas på information under perioden 1970-1991, och omfattas av de variabler (investeringsavsikter) som framgår av tabell 7.11. Informationen från tiden före 1970 har, enligt min bedömning, som sammanfaller med respondenternas uppfattning, inte varit tillräckligt tillförlitlig, varför sådan information inte medtagits. Faktoranalysen har genomförts med två, tre och fyra faktorer, vilka varit föremål för analys. Faktoranalyserna med två respektive fyra faktorer gav inte något användbart utfall och därmed var tolkningen inte meningsfull att genomföra. Faktoranalysen med tre faktorer gav den bästa tolkningen, och hade ett förklaringsvärde på 73,4 % (se tabell 7.12).

Antalet aktiviteter var få till antalet fram till 1980, då man började investera i både större och fler projekt, och tyngdpunkten ligger på organisatoriska insatser. Bartlett's Sphericity test (Morrison 1967) visade på signifikanta korrelationer mellan variablerna, varför materialet ur statistisk synpunkt kan ligga till grund för faktoranalys, se bilaga 7.

Tabell 7.12 Faktoranalys Joseffssons, 1970-1991 (varimax, orthogonal rotation, förklaringsvärde 73,4 %)

Strategisk dimension	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Kommunalitet
Teknologisk kapacitet/logistisk effektivisering (tke)	95	-5	3	.98
Fysisk kapacitet/orderbehandling och kundbemötande (fkh)	95	-8	8	.97
Teknologisk kapacitet/marknadspenetration och tillväxt (tkm)	93	30	2	.98
Fysisk kapacitet/marknadspenetration och tillväxt (fkm)	92	24	24	.98
Humankapacitet/marknadspenetration och tillväxt (hkm)	4	95	-4	.97
Humankapacitet/ logistisk effektivisering (hke)	5	94	-3	.97
Organisationskapacitet/specialisering (oks)	-6	92	-8	.92
Fysisk kapacitet/logistisk effektivisering (fke)	19	69	64	.93
Humankapacitet/marknadspenetration och tillväxt (hkh)	-4	-10	-5	.01
Organisationskapacitet/orderbehandling och kundbemötande (okh)	-14	-16	-5	.04
Organisationskapacitet/ marknadspenetration och tillväxt (okm)	17	-9	90	.86
Organisationskapacitet/logistisk effektivisering (oke)	-11	-9	88	.79
Teknologisk kapacitet/orderbehandling och kundbemötande (tkh)	-7	-8	-20	.05
Fysisk kapacitet/specialisering (fks)	0	0	0	.0
Teknologisk kapacitet/specialisering (tkm)	0	0	0	.0
Humankapacitet/specialisering (hks)	0	0	0	.0

Tabell 7.13 Eigenvalues of the correlation matrix

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Eigenvalue	4.4397	3.1358	1.9683
Difference	1.3038	1.1676	0.8594
Proportion	0.3415	0.2412	0.1514
Cumulative	0.3415	0.5827	0.7341

7.4.6.1 Faktor 1; Kostnadsledarskap

Faktor 1 är förknippad med de strategiska dimensionerna *tke*, *fkh*, *tkm*, *fkm*, med respektive faktorladdningar 95, 95, 93, 92, se tabell 7.12 och antyder ett kostnadsledarskap. Ingående aktiviteter indikerar att tyngdpunkten ligger på investeringar i fysiska och teknologiska resurser, vilket ger signaler om ägarens intresse

för marknadspenetration och tillväxt. Detta gäller såväl butiker och varuhus som postorderförsäljning. De ingående aktiviteterna tycks ge signaler att man önskar främja integration och öka den logistiska effektivitet mellan olika avdelningar. Utvecklade informationssystem ökade kommunikationsmöjligheterna och bidrog till effektivare varuhantering.

Faktor 1 präglas av investeringar i kapacitetsexpansion och att vara förberedd för större volymer och ökad kostnadseffektivitet. Skulle tillväxttakten bli högre än förväntat så hade man fysiska reserver att tillgå. Kapacitetsplanering var därför viktig, men ändå, fanns det ingen formell prognos om vilken kapacitetsexpansion som var mest realistisk för framtida "tänkt" expansion. Nyckelord som hör till faktor 1 är: resurser, tillväxt, samordning, kostnadseffektivitet.

7.4.6.2 Faktor 2; "Knallism"

Faktor 2, "Knallism", är förknippad med de strategiska dimensionerna *hkm*, *hke*, *oks*, *fke*, med faktorladdningarna 95, 94, 92, 69. Aktiviteternas innehåll pekar på en dominans av humankapacitet med inslag som fokuserar på den personliga effektiviteten och med inriktning på individuella insatser på marknadspenetration och försäljning. Ytterligare en insats gällde investering i hobby och fritid, vilken vände sig till män i första hand. Knallismens inriktning var att "sälja", och kombinationen av de resursdimensioner som ingår i faktor 2 indikerar att det i första hand rör sig om "the selling concept", d v s att satsa på volymer och intensifiera försäljningen genom kampanjer och DM.

Effektivisering och intensifiering av försäljningen innebar också att logistiska informationssystem utvecklades för att främja kommunikation med marknaden och optimera varuflödet. Av ingående aktiviteter framgår att intensifieringen i försäljningen på den svenska marknaden under 1980-talets början var mycket stark och påverkade tillväxten betydligt (se kapitel 2). Nyckelord som är att hänföra till faktor 2 är: reklam, DM, försäljning, pris, specialvaror.

7.4.6.3 Faktor 3; Adhoc Management

Faktor 3 visar ett kluster av de strategiska dimensionerna *oke* och *okm*, med faktorladdningarna 90 respektive 88 och pekar på ett adhoc-beteende. De strategiska dimensionernas innehåll visar att insatser som genomförts präglas av ägarens beslut om resursplanering, investeringar, expansionsfrågor, sortimentutveckling, kampanjplanering och etableringsfrågor. Detta är ett genomgående mönster som framträder ur aktiviteterna. De strategiska dimensionernas innehåll och avsikt antyder vidare att ägaren svarade för styrning av företaget och bestämde på vilket sätt det skulle utvecklas. De operativa insatserna visar ett skiftande aktivitetsmönster som kan sägas indikera ett adhoc-beteende, d v s insatser och idéer som anpassats från fall till fall. Det kan också vara frågan om ett slags imitationsstrategi, där man tar intryck av konkurrenternas insatser och formar sin

egen konkurrensstrategi beroende på hur konkurrenterna har lyckats. Det nya konceptet, d v s postorder och livsmedel tillsammans i ett varuhus kan vara ett exempel på att man ville prova nya försäljningsmetoder för att göra större vinster. Faktor 3 indikerar ett ledarbeteende som kan kopplas till kombination av auktoritet och makt, ett viktigt internt instrument när det gäller koordinering och effektivisering av interna och externa aktiviteter.

Ägaren var den som satte gränserna för företaget med avseende på resursprofilering, marknader och sortimentsutveckling, och skapade en organisationsstruktur som möjliggjorde genomförande av hans egna idéer. Nyckelord som är karakteristiska för faktor 3 är: auktoritet, makt, imitation, osäkerhet.

7.4.7 Strategiskt språkbruk

Exempel på språkbruk har hämtats ur interna och externa dokument, (se källförteckning Josefssons) som t ex protokoll, personaltidningar och informationsblad samt mötesanteckningar. Bidrag har också hämtats ur Borås Tidning och pressklipp. Privata fotoalbum och intervjuer med bl a familjemedlemmar har också varit intressanta källor. Informationsinsamlingen gäller perioden 1970 till 1988, med tyngdpunkt på 1980-talet. Det är viktigt att observera att konkurrensstrategiska formuleringar inte förekom i någon större utsträckning, varför de ord som registrerats är att hänföra till en mer operativ inriktning snarare än till konkurrensstrategiskt tänkande. Information kan sägas vara av två slag, dels från ägaren till avdelningar, arbetsgrupper och projektansvariga, dels från både ägaren och avdelningsansvariga till samtliga anställda i form av allmän personalinformation.

Ägaren informerade om företagets status, kampanjinsatser, försäljningsutveckling och avslutar med en hälsning och uppmaning till nya insatser för en tryggad framtid. Informationen som tas upp i lednings- och projektprotokoll handlar för det mesta om den dagliga driften, t ex frågor som rör varubrister, garantiåtaganden, reklamationer, problem med leverantörer, produktkvaliteter och kundproblem samt till viss del budget och försäljning på de olika marknaderna. Kriterier för val av ord är att de haft koppling till något citat, budskap eller investering som har anknytning till de förekommande aktiviteterna som ligger till grund för faktoranalysen.

Kartläggning av förekommande språkbruk som kan knytas till aktiviteterna inom Josefssons har sammanställts i tabell 7.14. Analysen indikerar att orden har en något introvert karaktär, vilket också ligger i linje med analysen i kapitel 6. Som framgår av tabell 7.15, visar sig tyngdpunkterna ligga på faktor 1 och faktor 3, d v s kostnadsledarskap och adhoc- management. Det strategiska språkbruket och det mönster som kan skönjas, grupperat enligt tabell 7.15, ger en viss validering av de strategiska faktorerna f1-f3 som togs fram med hjälp av faktoranalys.

Tabell 7.14 Ofta förekommande ord inom Josefssons Postorder AB

Faktor	Ord	Faktor	Ord	Faktor	Ord	Faktor	Ord
f1	kostnads-effektivitet	f2	aktivitetsplan	f2	Special-erbjudande	f1	ej dominera
f3	bevaka konkurrenterna	f1,f3	bestämma	f1,f3	måttfull	f3	vara med
f3	försiktighet	f1,f2	deltaga	f2,f3	större kapacitet	f1,f3	tillväxt
f3	avvakta	f3	reserverad	f1,f3	nya marknader	f3	lönsamhet
f3 f2	bevara	f1,f2	fler varor	f3	förtröstansfull	f1	snabbhet
f1	trygghet	f1,f3	teknologi	f2,f3	familjen	f2	operativ
f1	återhållsam	f1,f2	kunden viktig	f1,f3	förbättra	f3	anpassa
f2,f3	inte bli störst	f3	omsättnings-ökning	f1,f3	effektivitet	f2	reklam
f2	sälja	f2	växa	f3	ny idé	f2	annonser
f1	större lager	f1	automatik	f2	kampanjer	f1	låga kostnader

Tabell 7.15 Sammanställning av förekommande ord per f1-f3

Faktor	Förekommande ord
f1	kostnadseffektivitet, trygghet, återhållsam, större lager, bestämma, deltaga, fler varor, teknologi, kunden viktig, automatik, måttfull, nya marknader, förbättra, effektivitet, ej dominera, tillväxt, snabbhet, låga kostnader.
f2	bevara, inte bli stor, sälja, aktivitetsplan, deltaga, fler varor, kunden viktig, växa, special-erbjudande, större kapacitet, familjen, operativ, reklam, annonser, kampanjer
f3	bevaka konkurrenterna, försiktighet, avvakta, inte bli störst, bestämma, reserverad, teknologi, omsättningsökning, måttfull, större kapacitet, nya marknader, familjen, förbättra, effektivitet, ny idé, vara med, tillväxt, lönsamhet, anpassa

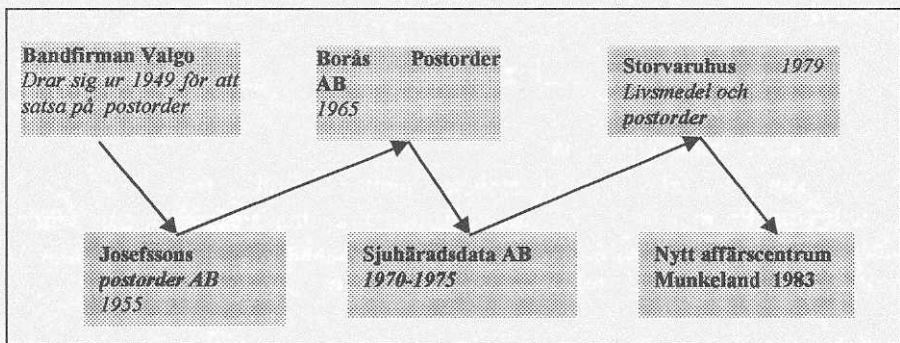
7.4.8 Adhoc-beteende

Josefssons växling mellan olika affärskoncept, se figur 7.5, så som de t ex framgår av empiriska observationer, tyder på ett stort engagemang i och intresse för olika affärsområden. Man har en vilja och ambition att satsa på koncept som med säkerhet kan ge god utdelning. Det handlar inte bara om postorder som försäljningskoncept, utan även affärsidéer som rör datateknologi och livsmedel. Start och förverkligande av olika affärskoncept ger en indikation om Josefssons entreprenörsvilja, att skapa något, att visa resultat.

En aspekt vad gäller analysens resultat i detta sammanhang är att, trots Josefssons entreprenörbenägenhet, så framträder inte sådana egenskaper som t ex riskvillighet, och förmågan att delegera ansvar i organisationen. Visserligen kan internationaliseringen tyckas ha varit ett risktagande, men denna sågs inte av Josefssons från början som en risk, utan snarare som en möjlighet. Hade man från början insett riskerna är det osäkert om man genomfört etableringarna.

En annan aspekt är att HJ såg "familjen" och "företaget" i symbios med varandra, vilket troligtvis var det primära. I detta ansvar är det naturligt att försvara, bevaka och hushålla med familjens resurser. Resultatet kan däremot bli att man avstår från investeringar och det risktagande som detta innebär, och har en avvaktande hållning i stället. Detta kan också tolkas så att man vill orientera sig om den bästa lösningen, d v s den som ger bästa möjliga avkastning på de insatser man gör.

Summan av dessa faktorer och de personliga attribut som framkommer av analysen indikerar att Josefssons beteende präglas av en imitationsbenägenhet, vilket kan ha bidragit till ett ad-hocbeteende. Detta stärker också sambandet mellan de personliga attributen som framträder i analysen och Josefssons egna kommentarer. Analysens utfall pekar på att Josefssons bedömning av konkurrenterna i vissa fall leder till att man imiterar, vilket är en vanlig konkurrensstrategi inom näringslivet.



Figur 7.5 Josefssons olika koncept

7.4.9 Korrelation mellan prestationer

Korrelationen mellan beroende och oberoende variabler framgår av tabell 7.16 och den är genomgående låg. Faktorerna X, Y, Z är summan av de deflaterade investe-ringsvärden som ingår i respektive strategisk dimension som ligger under varje faktor (se tabell 7.12) d v s faktor $X = \sum tke, fkh, tkm, fkm$, faktor $Y = \sum hkm, hke, oks, fke$ och faktor $Z = \sum okm, oke$. Det innebär att en ny datamatrix innehållande variablerna X, Y, Z, försäljning och vinst för åren 1970-1991 ligger till grund för korrelationsberäkningarna.

Insats i faktor 2, (Y) "knallism", visar sig året efter ha en relativt svag effekt på tillväxten, medan insatser i faktor 3, (Z) "ad hoc-management", visar sig ha något större påverkan på tillväxten de första två åren. En förklaring till denna koppling kan vara den intensifiering i försäljningsinsatser som genomfördes framförallt på den svenska marknaden. Här ser jag också kopplingen till ad hoc-management,

där beslut om typ av insatser och val av marknad fattade av ägaren. Insatser på den internationella marknaden, Norge och Tyskland, medförde i introduktionskedet en markant ökning av omsättningen, men detta gällde till stor del uppbyggnad av lager och överföring av varor till etablerade butiker. Försäljningen på den norska marknaden avtog och försäljningen på den tyska marknaden hade i princip stagnerat, varför en förklaring till den svaga vinstutvecklingen är att introduktionen var mycket problematisk och kostsam för Josefssons, och man lyckades helt enkelt inte uppnå några tillfredsställande resultat.

Tabell 7.16 Korrelationer mellan tillväxt och vinst och simultana och laggade faktorer X,Y,Z.
Tillväxt = försäljning i absoluta värden. Vinst = Vinst i absoluta värden

	Kostnadsledarskap				"Knallism"				Adhoc-Management			
	X _t	X _{t-1}	X _{t-2}	X _{t-3}	Y _t	Y _{t-1}	Y _{t-2}	Y _{t-3}	Z _t	Z _{t-1}	Z _{t-2}	Z _{t-3}
Tillväxt _t	-6	6	27	19	7	45	42	28	32	48	56	40
Vinst _t	39	-6	10	-3	-1	1	8	1	-11	-10	-29	-33

7.4.10 Följsamhet mellan faktorerna

Av 7.17 kan man utläsa att följsamheten mellan de olika faktorerna inte är speciellt stor. En indikation är sambandet mellan kostnadsledarskap och adhoc-management, samt sambandet mellan kostnadsledarskap och "knallism". Detta framträder något tydligare i pildiagrammet i figur 7.6.

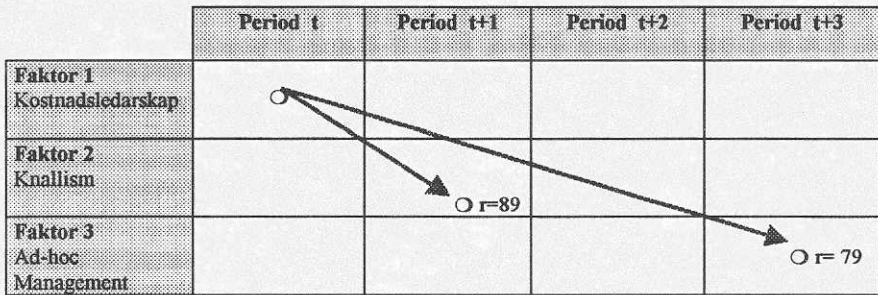
Tabell 7.17 Korrelation mellan faktorerna X,Y,och Z ($X=\sum tke,fkh,tkm,flm$) $Y=\sum hkm,hke,oks,fke$
 $Z=\sum okm,oke$ Fet stil= sign.<0,005

	Kostnadsledarskap				Knallism				Ad-Hoc Management			
	X _t	X _{t-1}	X _{t-2}	X _{t-3}	Y _t	Y _{t-1}	Y _{t-2}	Y _{t-3}	Z _t	Z _{t-1}	Z _{t-2}	Z _{t-3}
Kostnadsledarskap (X _t)	-	-1	-3	-4	0	-1	-8	-3	0	-7	-2	-3
Knallism (Y _t)	0	89	3	0	2	3	-4	0	0	4	-5	-6
Ad-Hoc Management (Z _t)	0	-4	-7	79	0	-3	83	-7	0	-6	-8	28

En förklaring till denna följsamhet är troligtvis ägarens sätt att leda företagets utveckling. Ser man till de framgångsfaktorer som kostnadsledarskap står för, är det här frågan om att kombinationen logistisk effektivitet och fysisk kapacitet varit viktigast för att åstadkomma en ökad marknadspenetration. Beslut om sådana investeringar fattades av ägaren själv. Ägarens försiktiga och avvaktande

hållning kan ha varit en orsak till att man ville pröva olika möjligheter för att försäkra sig om utdelning på gjorda insatser. Detta indikerar ett adhoc-beteende. Det är inte helt uteslutet att man i sådana situationer även uppmärksammade Ellos insatser för att ”snappa upp” nya idéer.

Som stöd för min kausalitetshypotes (pilarnas riktning) hänvisar jag till ägarens egna kommentarer och intervjuer med honom. Följsamheten kan vidare hänga samman med ägarens kostnadsperspektiv, eftersom insatser i kostnadsledarskap syftar till att bli skapa bättre ekonomiska förutsättningar för ökade insatser mot marknaden och därmed öka försäljningen.



Figur 7.6 Samspel mellan faktorerna f1-f3, Josefssons Postorder AB

7.4.11 Tidsfördröjd korrelation mellan teknologisk kapacitet och fysisk kapacitet

Korrelationen mellan teknologisk och fysisk kapacitet i figur 7.7 pekar på att insatser i fysiska resurser troligtvis var en betydelsefull styrfaktor för verksamhetens inriktning och utveckling. Hade man tillgång till fysisk kapacitet fanns det också utrymme för teknologisk kapacitet, vilket innebar att man kunde hantera stora volymer och därmed också klara av att etablera sig på nya marknader. Det saknades, som tidigare nämnts, en utvecklad dokumenterad konkurrensstrategi, vilket kan vara ett tecken på att man inte ville styras av planer. Man ville ha manöverutrymme och därmed en flexibel anpassning. Man såg tillgången till nya marknader som en möjlighet att öka sin försäljning och därmed var investeringar i fysisk kapacitet en förutsättning för att klara hanteringen av de ökade försäljningsvolymerna.

$$r_{TKt, FKt-1} = 0,67;$$

tk = teknologisk kapacitet
fk = fysisk kapacitet
t = år
r = korrelationskoefficient

Figur 7.7 Korrelation mellan teknologisk kapacitet år t och fysisk kapacitet år t-1

7.4.12 En förklaringsmodell för prestation

Förklaringsmodellen pekar på att ägarens inflytande dominerat verksamhetens utveckling, vilket också stämmer överens med antaganden i tidigare analyser (se t ex kapitel 6). Detaljer om koefficientskattningar och regressionsanalysens förutsättningar visas i appendix. Enligt nedanstående förklaringsmodell, tabell 7.18, är faktor 3, (Z), "ad hoc management" mycket framträdande vad gäller verksamhetens tillväxt. Som jag tidigare nämnt, så visar analysen att de investeringsavsikter man inriktade sig på var en kombination av teknologi, fysisk kapacitet och marknadspenetration i syfte att öka försäljningen. Någon förklaring till vinst och investeringar ges inte enligt regressionsmodellen, vilket i sig visar att val av konkurrensstrategiska insatser troligtvis inte gav någon utdelning. En intressant aspekt kan vara att investeringar i operativa insatser och frånvaron av "färdriktning" d v s någon form av medveten konkurrensstrategisk inriktning, medfört höga kostnader, och därmed ingen eller låg utdelning. Den empiriska analysen ger också likartade resultat.

Tabell 7.18 En förklaringsmodell för verksamhetens tillväxt, Josefssons Postorder AB. $Y = \text{Knallism}$. $Z = \text{Adhoc-Management}$. Signifikansvärde för $TV_t = 0,0001$

$$TV_t = 1963 + 19,32 * Z_{t-1} + 23,43 * Z_{t-2} + 18,36 * Z_{t-3} + \epsilon_t; \quad R^2 = 0,81$$

Vinst_t = No variable met the 0,05 significance level for entry into the model

MA_t = No variable met the 0,05 significance level for entry into the model

7.4.13 Imitationsstrategi

En inventering av båda företagens aktivitetsutveckling, se tabell 7.19, pekar på ett intressant beteende där Josefssons med relativt korta tidsintervall genomfört ungefär samma aktiviteter som Ellos. Tabellen visar ett mönster för respektive resursområde och indikerar att det kan röra sig om imitation. Detta kan visserligen tyda på olika fenomen, men, som jag ser det, indikerar detta ett imitationsmönster. Samma slutsats dras i analysen i kapitel 6. Här förefaller det som om Josefssons observerat Ellos aktiviteter i syfte att göra liknande insatser. Detta beteende har jag också kommenterat i avsnitt 7.4.8. Detta kan ha varit en påverkande faktor för Josefssons, d v s att man koordinerat i hopp om att uppnå bättre resultat. I vilken utsträckning det kan vara frågan om imitationsstrategi är svårt att uttala sig om, men ett sådant beteendemönster kan skönjas i analysresultatet och detta beteende kan hänföras till fyra olika områden, nämligen anläggningar, distributionskanaler, etablering, samt specialisering.

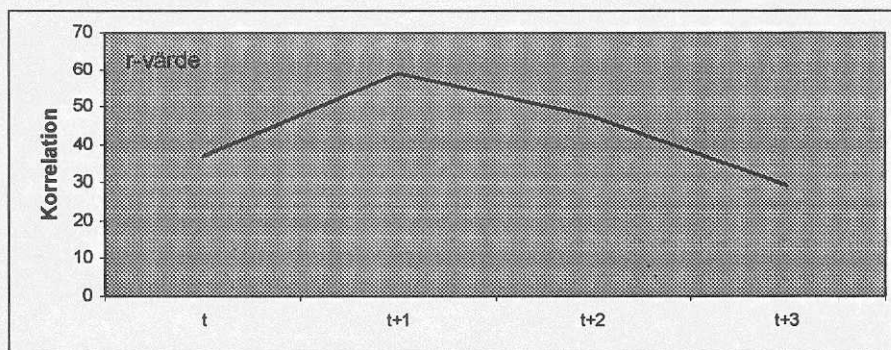
Tabell 7.19 Jämförelse mellan företagen med avseende på likartade strategiska insatser (frekvenser)

ÅR	Ellos Fysisk kapacitet	Josefsson Fysisk kapacitet	Ellos Human- kapacitet	Josefsson Human- kapacitet	Ellos Tekno- logisk kapacitet	Josefsson Tekno- logisk kapacitet	Ellos Organi- sations- kapacitet	Josefsson Organi- sations- kapacitet
1958	1							
1959								
1960								
1961								
1962								
1963								
1964								
1965							17	
1966								
1967							18	
1968								
1969								
1970								
1971								
1972	2						19	
1973								
1974					12			
1975	3		7		13		20	
1976					14			
1977								
1978	4				15		21	
1979							22	
1980			8		16			
1981							23	
1982							24,25	
1983	5		9				26	
1984			10				27	
1985			11					
1986							28	
1987	6							
1988								

Nr	Benämning	Nr	Benämning
1	Företagsförvärv	15	Insatser i datasystem och terminaler
2	Investering i fastighet/anläggning	16	Kundservice/ bokningssystem/terminaler
3	Investering i fastighet/anläggning	17	Expansion genom varuhus
4	Ny anläggning Viared	18	Expansion genom varuhus
5	Utbyggnad av anläggning	19	Start kontoförsäljning
6	Utbyggnad av anläggning	20	Utökad sortiment
7	Utbildning/kundservice	21	Expansion genom varuhus
8	Utbildning/kundservice	22	Expansion genom varuhus
9	Utbildning/inköp/logistik	23	Utökad sortiment
10	Utbildning/inköp/logistik	24	Utökad sortiment
11	Aktiv kundservice/utbildning	25	Fotoservice
12	Insatser i datasystem och terminaler	26	Specialsortiment
13	Insatser i datasystem och terminaler	27	Utlandetablering
14	Insatser i datasystem och terminaler	28	Utlandsetablering

Ellos och Josefssons aktiviteter i tabell 7.19 har också varit föremål för korrelationsanalys i syfte att se hur aktiviteternas korrelation är fördelad med hänsyn till tidsfaktorn (se figur 7.8). Här visar de aktuella aktiviteterna ett samband som är starkast året efter Ellos insats (t+1) och sedan avtagande. Detta kan troligtvis ha att göra med att det i första hand är frågan om aktiviteter av kortsiktig operativ karaktär.

Analysen visar vidare att ca 58,1 % av de "imiterade" aktiviteterna faller inom en tvåårsperiod (tabell 7.20). Detta kan betyda att vissa aktiviteter tagit lång tid att imitera, eller att man avvaktat för att bättre anpassa sina insatser. Tabell 7.19 visar också ett mönster att det är framförallt inom organisationskapacitet som imitationen varit som mest intensiv och dessutom ligger tyngdpunkten på 1980-talet. Det var ju också under denna period som investeringar och tillväxt var som intensivast.



Figur 7.8 Korrelation mellan Ellos aktiviteter år t och Josefssons aktiviteter år t, t+1, t+2, och t+3 enligt tabell 7.19

Tabell 7.20 Frekvens av förekommande imitationer per år och ackumulerat

Diff/ year	Frequency per year	Procent	Cumulative frequency	Cumulative procent
1	9	29	9	29
2	9	29	18	58,1
3	6	19,4	24	77,4
4	4	12,9	28	90,3
5	2	6,5	30	96,8
6	1	3,2	31	100,0

7.4.14 Sammanfattning

Sammanfattningsvis visar resultatet av de olika analysmetoderna, d v s faktoranalys, strategiskt språkbruk och korrelations- och regressionsanalys, ett svagt samband mellan konkurrensstrategi och prestation. Analysen pekar på att Josefssons konkurrensstrategier inte var lika tydliga som Ellos. Prestationsutvecklingen har också varit svag. Analysen visar två konkurrensstrategier.

Den ena strategin är "ad hoc-management", d v s att man styr sina insatser efter egen intuition, affärskänsla och kreativitet, vilket tyder på en operativ kortsiktig handlingsberedskap. Detta innebär att marknaden angrips med vad man för tillfället tror ger det bästa resultatet.

Den andra konkurrensstrategin pekar på en "imitationsstrategi", d v s att man bevakat konkurrenternas insatser för att sedan utvärdera och ta efter sådana insatser som man tror skall ge ett bra resultat.

Analysen pekar på ett samband mellan kostnadsledarskap, knallism och ad hoc-management, vilket också har validerats med förekommande språkbruk. Josefssons tillväxt förklaras genom ägarens inflytande, d v s att det var ägaren som svarade för beslut om investeringar och därmed val av konkurrensstrategi. Beslut om resursexpansion och internationalisering visade också att följsamheten mellan konkurrensstrategi och organisationsstruktur inte var tillfredsställande, vilket troligtvis hade stor betydelse för resultatet av internationaliseringen,

Kapitel 8

Associering av samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi

I föreliggande kapitel görs en komparativ analys av sambandet mellan aktörernas ledarskap och konkurrensstrategi med koppling till studiens tredje hypotes. Därefter görs en jämförelse med litteraturstudien och kapitlet avslutas med en sammanfattning.

*”Det finns tre sorters företag.
De som får saker och ting att
hända, de som ser saker hända
och de som undrade vad som
hände.” Philip Kotler.*

8.1 Analysplan

Föreliggande analys innebär att associera samband mellan aktörernas ledarskap och konkurrensstrategi. I min analys använder jag mig av resultatet i kapitel 5 och kapitel 6, samt till vissa delar av resultatet i kapitel 7 med avseende på konkurrensstrategier. Analysen grundas på jämförelseprincipen, d v s att resultatet av den empiriska studien jämförs med vad litteraturen inom personlighetsforskning säger. Härigenom uppfylls ett led i det tredje delsyftet samt ges

ytterligare perspektiv på studiens syfte i en mer allmän bemärkelse (se avsnitt 1.2), vilket är integrerat i studiens tredje hypotes, H3.

H3: - *det finns ett samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi, och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.*

8.1.1 Den empiriska studiens resultat

8.1.1.1 Ledaregenskaper; Ellos AB

Fallstudiebeskrivningen i kapitel 5 visar en viss stridsvilja. Här framträder ett mönster som visar hög stridsberedskap och konkurrensbenägenhet, d v s man ville flytta fram sin position. Detta lever man upp till genom intensiva investeringar, effektiv mobilisering, och ett personligt engagemang för kapitalplanering och tillväxt. Dessa faktorer pekar på ett ledarskap som ständigt vill exploatera och investera i offensiva konkurrensstrategier för att erövra nya marknader.

Av kapitel 6 framgår personliga attribut och beteende och av kapitel 7 kan man utläsa vilka konkurrensstrategier som varit dominerande. Genomgående höga korrelationer mellan faktorerna "strategiskt management", "kostnadsledarskap", och "promotion" med variablerna tillväxt, vinst och marknadsandelar pekar på stor kampvilja där konkurrensstrategiska val kan avgöra vem som vinner marknaden.

Strategiskt management präglas av beslut som rör resursplanering och finansiering, företagsförvärv och etablering samt produktutveckling, d v s konkurrensstrategiska ställningstaganden som innebär risktagande och ställer stora krav på förmåga att fatta beslut. Analysen pekar också på ett kontinuerligt stöd för promotion, samt att teknologisk utveckling och social innovation följdes åt. Resultatet av de olika analysmetoderna vad gäller ledaregenskaper framgår av avsnitt 6.2, och sammanfattas i tabell 8.1. De utmärkande ledaregenskaperna visar på ett genomgående mönster som sammanfaller med vad litteraturstudien karakteriserar som ett entreprenöriellt karismatiskt och målinriktat ledarskap.

Tabell 8.1 En beskrivning av ledaregenskaper utifrån resultatet av de olika analyserna, Ellos AB

Typ av analys	Utmärkande ledaregenskaper
Faktoranalysens resultat	Prestationsbenägen, innovationsbenägen, ärelysten, viljestark, målmedveten
Medelvärdesanalysens resultat	Prestationsbenägen, ärelysten, innovationsbenägen, viljestark
Resultat av personliga intervjuer och internt material visar följande mönster	Skandinaviens största postorderföretag, börsintroduktionen viktig, kapitalplanering, ägaren framstår som företagets strateg, viktigaste uppgiften är att skapa goda relationer och laganda i företaget, kompetens och decentralisering, innovationsbenägen och riskvillig, dominant, utmärkelser för gott ledarskap

8.1.1.2 Ledarskap och konkurrensstrategi: Ellos AB

Ellos inriktning indikerar ett medvetet "Management by objectives" (Mbo). Studien visar att "Mbo" var en viktig strategisk konkurrensfaktor. Att komma först, att vara en "strategisk pionjär" och att skaffa sig allt större konkurrensfördelar genom att utveckla sina strategiska planer och investera i ny teknologi visade sig ge resultat. Härvidlag planerade Ellos målmedvetet att komma före konkurrenterna, och som ägaren uttryckte det, *"ingen kan sätta krokben på en som ligger 100 meter före"*.

Detta sätt att leda är en kombination av målinriktade konkurrensstrategier som "strategiskt management", insatser i "kostnadsledarskap", "service management" och "promotionätgärder". Analysen pekar också på att Ellos konkurrensstrategiska disciplin, att bli marknadsledare, har varit en ledstjärna, och man har stått fast vid sin inriktning, där de olika konkurrensstrategiska insatserna fungerat som styrparametrar. Analysen visar att ägarens visioner förverkligades genom en målinriktad strategisk strävan samtidigt som man utvecklade nya resurser. Detta innebar att de anställda blev involverade i företagets utveckling, vilket ökade deras motivation och manade till ökad prestation. Resursutveckling för orderbehandling, kundbemötande och distribution stod i centrum, vilka utvecklades till att bli betydelsefulla framgångsfaktorer i Ellos verksamhet.

Ytterligare en viktig konkurrensstrategisk satsning inom Ellos var kapacitetsexpansionen, vilken gällde insatser i fysiska, teknologiska, human, och organisationsresurser, och här framgår det av fallstudien att ägarens personliga engagemang var stort.

De kvalitativa och kvantitativa resurserna utvecklades parallellt, där de kvalitativa resurserna hade socialpsykologiskt innehåll, vilket innebar personlig utveckling, ökad kunskap om kundbeteende, företagsekonomisk utbildning och kunskaper i teknologi och socioergonomi. Ellos var således starkt inriktat på social innovation, decentralisering och resultatansvar, vilket visade sig vara motivationsskapande insatser som gav resultat.

Ellos organisationsresurser och kompetens var förutsättningar för etablering på de nya marknaderna. Man byggde upp logistiska koordinations- och kommunikationssystem för att kommersialiseringen mellan olika marknader skulle fungera effektivt. Handlingsfrihet, ansvar och förtroende för personalen var viktiga faktorer som fick etableringsprocessen att fungera. Man samverkade mellan olika avdelningar och olika nivåer i företaget, där varje individ hade ansvaret för gjorda insatser.

Ellos konkurrensstrategiska målstyrning drog med sig organisationen, så att den troligtvis fungerade som ett stort "väloljat maskineri". Förankring av visionen och den öppna informationen i företaget medverkade till skapande av en medveten "social arkitektur". Man utvecklade ett samförstånd och ett företagsklimat, en

”Ellosanda”, som påverkades genom att företagets ledning också gav uttryck för en social enighet, att man skulle sträva åt samma håll. Här framgår det också av fallstudien att ägarens sociala samspel med personalen var en viktig del i hans ledarskap. Detta skapade förutsättningar för en effektiv mobilisering av resurserna i företaget. Här visar analysen att den teknologiska utvecklingen inom Ellos också höjde de anställdas kompetens, status och motivation, vilket hade en positiv inverkan på deras arbetssituation. Ledarskapet pekar på en målstyrning som innebär val av bl a riskfyllda och offensiva konkurrensstrategier, eftersom man hade målet att vara först, störst och bäst.

8.1.1.3 Ledaregenskaper: Josefssons Postorder AB

Av kapitel 5 kan utläsas att ägaren haft ett personligt engagemang i planering och genomförande av konkurrensstrategier. Här tycks inte samma stridsberedskap förekomma som hos Ellos. Investeringarna är mindre och de beslut som fattas tyder på att man är mer inriktad på att tjäna pengar än att komma före konkurrenterna. Av kapitel 6 framgår personliga attribut och beteende och av kapitel 7 kan man utläsa vilka konkurrensstrategier som varit dominerande och här har ägaren spelat en viktig roll. Resultatet av de olika analysmetoderna vad gäller ledaregenskaper framgår av avsnitt 6.2 och sammanfattas i tabell 8.2. Analysens resultat pekar på de mest framträdande ledaregenskaperna, vilka sammanfaller med ett traditionellt ledarskap.

Tabell 8.2 En beskrivning av ledaregenskaper utifrån de olika analysernas resultat, Josefssons

Typ av analys	Utmärkande ledaregenskaper
Faktoranalysens resultat	Fadersgestalt, ägarstyre, imitationsbenägen, konservativ
Medelvärdesanalysens resultat	Fadersgestalt, ägarstyre, imitationsbenägen, innovationsbenägen
Resultat av personliga intervjuer och internt material visar följande mönster	Bevara familjeföretagets traditioner, ägarstyrt ledarskap, stark lojalitet och goda relationer mellan ägare och anställda, intryck av fadersgestalten, centralisering och auktoritet, imitationsbenägenhet och försvarsbenägenhet, återhållsamhet, vill ej bli utvecklingsledande

Analysen visade att ägaren fattat beslut om att tillämpa adhoc-strategi och imitationsstrategi. En visionär och konkurrensstrategisk dialog fördes inte i samma utsträckning som hos Ellos, och det fanns heller inte några dokument där man gav uttryck för något visionärt eller konkurrensstrategiskt tänkande. Detta förstärker ägarens operativa beteende. Det konkurrensbeteende som visar samband med variablerna tillväxt och vinst är ”ad hoc-management” och ”knallism”, se tabell 7.16. Dessa insatser präglas av kampanjplanering och unika erbjudanden, d v s någon form av differentieringsstrategi, och här är det viktigt att valet av insatser ger bästa möjliga försäljningsresultat.

8.1.1.4 Ledarskap och konkurrensstrategi: Josefssons Postorder AB

Josefssons konkurrensinsatser visar ett mönster som tyder på "Management by Adhoc" (Mba). Man hade inte samma strategiska perspektiv som Ellos hade. Mba kan vara ett uttryck för att man vill ha stor frihet så att man kan växla mellan olika insatser efter egen vilja och efter vad man tror skall ge det bästa resultatet. Traditionellt inom postorder har man varit inriktad på kampanjplanering, direktmarknadsföring och försäljning. Detta präglar också Josefssons i större utsträckning än Ellos, eftersom Josefssons inriktas mer på operativa insatser än Ellos, som har ett mer visionärt och strategiskt perspektiv. Tack vare tillgång till teknologiska resurser, kunde Josefssons etablera sig på nya marknader och härigenom ytterligare försöka öka sin försäljning. Här visar analysen att man prioriterat kvantitativ kapacitet före kvalitativ, för att kunna hantera och effektuera större varuvolymer, och därmed öka såväl tillgång till varor som försäljningsvolymer.

Genom att vara fokuserad på dagliga operativa insatser, har man troligtvis inte sett behovet av kompetensutveckling i samma utsträckning som om man hade sett företaget i ett visionärt strategiskt perspektiv. Växlingen mellan olika idéer bidrog sannolikt till att göra det svårare att se vilket kompetensområde man skulle prioritera och hur omfattande insatserna skulle vara. Satsningen på livsmedel var ett exempel på ett koncept där det saknades specialkompetens, vilket också framhålls i intervjuer som ett problem.

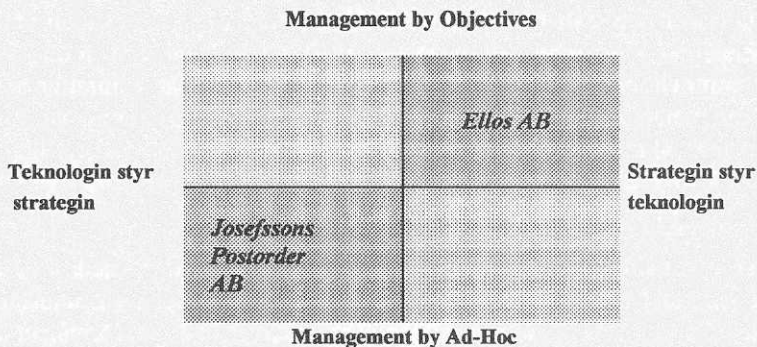
Kompetensutvecklingen inom postorderrörelsen riktades i första hand direkt till operativ personal, varför detta skapade vad jag ser som "kvalitativa öar" i organisationen. Konsekvensen av detta blev en bristfällig kompetensutveckling, vilket ledde till otillräckliga resurser. I de fall man efterfrågade mer unik kunskap, kontaktades externa konsulter. Mba som konkurrensstrategi innebär också en hög handlingsberedskap för att parera konkurrenternas drag, där också tillgång till resurser är viktig för att kunna göra snabba motdrag.

Ägaren satte upp försäljningsmål som skulle överträffa de som man hade uppnått året innan. Kontrollsystemen var kopplade till företagets budget, där balansen mellan kostnader och försäljning fungerade som en styrparameter för vilka konkurrensinsatser som skulle väljas. Detta ledde till en kontinuitet av kampanjer, där man intensifierade operativa aktiviteter som skulle öka företagets försäljning. Studien visar att ägaren styrde verksamhetens kampanjplanering, budget, produkt-utveckling, varuflöde, effektivitet och kostnadskontroll, vilket i sin tur påverkade valet av konkurrensåtgärder.

8.1.2 Sammanfattning

Jämförelsen mellan ägarnas ledarskap och konkurrensstrategi visar att bestämningsfaktorer som t ex personliga attribut, förändringsvillighet och riskvillighet har spelat en framträdande roll, något som har påverkat konkurrensstra-

tegniska val och därmed också utvecklingen i företagen. En utslagsgivande skillnad är att de båda ägarna haft diametralt olika ledningsfilosofier, vilket jag illustrerar i figur 8.1. Här framhålls att det är av stor betydelse att i ett strategiskt perspektiv organisera företagets resurser och ha klara riktlinjer för ansvar och befogenheter om man skall skapa förutsättningar för framgång. Resurser måste tilldelas och dimensioneras i relation till den konkurrensstrategi och marknadsposition man vill uppnå, och detta har samband med personliga attribut. Det ställs också krav på att social och teknologisk innovationen måste följas åt för att man skall kunna genomföra den valda konkurrensstrategin.



Figur 8.1 Jämförelse mellan Ellos och Josefssons ledarskap och konkurrensstrategi

8.2 Vad litteraturen säger om ledarskap och konkurrensstrategi

I följande avsnitt görs en jämförelse mellan den empiriska analysens resultat och vad litteraturen säger. Därefter görs en sammanfattning, och avsnittet avslutas med mina egna kommentarer.

*"If cold, introverts put on a sweate.
Extroverts turn up the thermostat"
Finnie W.*

8.2.1 Extrovert och introvert förhållningssätt

Aktörernas personliga attribut har klarlagts i kapitel 6 och dert visar sig att det finns tydliga skillnader dem emellan. Personlighetsforskningen har visat att det finns två personlighetstyper nämligen extrovert och introvert som påverkar en individs agerande. (se Peck et al 1978, Repond et al 1996). Den extroverta personligheten präglas av risktagande, är utåtriktad, vill ha spänning, är egoistisk och optimistisk. Den introverta personligheten har ett socialt och empatiskt förhållningssätt, är omsorgsfull och något återhållsam och till viss del avvaktande. Inom forskningen betonar man också att personlighetens slutliga form bestäms av samspelet mellan en individs biologi och den miljöpåverkan han

utsätts för under sitt liv. Teorins biologiska aspekter försöker också förklara grunden till olikheterna mellan introverta och extroverta, och här pekar man på samband mellan personliga attribut och handlingsförmåga (Reponen et al 1996, Hutcheson et al 1999, McDonald et al 1998, Finnie W. 1997, Church et al 1999).

Ser jag till de båda aktörernas personliga attribut så som de framträder i kapitel 6, finner jag att dessa var för sig har beröringspunkter med vad som man inom personlighetsteorier kategoriserar som extrovert och introvert personlighet. Ellos ägare har vad som kan kategoriseras som en extrovert personlighet som också ligger i linje med ett karismatiskt, entreprenöriellt ledarskap. Denna personlighet innebär att ta risker och stå i frontlinjen och detta leder också till att man väljer konkurrensstrategier som man förväntar sig skall ge resultat och lyfta fram ägarens position och anseende. Josefssons personliga attribut sammanfaller mera med en introvert personlighet, och här är det också min uppfattning att detta ledarskap präglar val av konkurrensstrategi som t ex inte får bli för äventyrliga.

8.2.2 Mbo och strategiskt management som konkurrensstrategi

Mbo innebär en målmedveten strategisk styrning, där avsikten med investeringarna har samband med olika framgångsfaktorer. Mbo står för en konkurrensstrategisk helhetssyn, att organisera tillgängliga resurser, att ha förmågan att mobilisera och motivera människorna i organisationen för att verkställa fattade beslut (Drucker 1954). Strategiskt management kan sägas vara en viktig komponent i Mbo, d v s det innehåller en tydlig målformulering, resursgenerering och en offensiv integrerad handlingskraft (Drucker 1954) som leder till att investeringsavsikterna blir tydliga.

Av litteraturstudien kan man utläsa att strategiskt management (Porter 1991, Mintzberg 1973, 1978, Ansoff 1965, 1990) är en tankeprocess. Man analyserar situationer och fattar beslut om vilka resurser som behövs för att nå målen. Med hjälp av de resurser man genererat navigerar man fram mot realistiska mål och program. Mbo beskrivs av forskare (se t ex Drucker 1954, Ansoff 1965, 1990, Rodgers et al 1991) som ett slags ledarskapsoptimering, där decentralisering och ansvar, beslut och handlingskraft samt organisationsrationalitet och kultur måste beaktas för att resultatet skall bli lyckat.

Målformulering, resursgenerering och handlingskraft karakteriserar företag som har ett strategiskt målinriktat perspektiv med hög beredskap för förändring när omständigheterna så kräver (Mintzberg 1978, Ansoff 1965, Normann 1968, Porter 1991). Detta sätt att leda liknar Ellos sätt, där kraftfulla investeringar i konkurrensstrategiska insatser kan härledas till ägarens ledarskap.

8.2.3 Betydelsen av visioner och konkurrensstrategi

Visioner och konkurrensstrategier som förankras i organisationen har en positiv inverkan på motivation och engagemang, vilket i sig har ett samband med prestationsutvecklingen i ett företag (se t ex Mann 1959, Ansoff 1965, Mintzberg 1978). En utgångspunkt för framgång anses vara att man har en vision (Ansoff 1965, Porter 1991, Knee et al 1990) och att man har resurser att förverkliga den. Visionen synliggörs genom att man formulerar den, och att man formulerar en strategi som förankras på företagets alla nivåer. På detta sätt blir också visionen en "ledstjärna" för de mål och handlingar som skall leda företaget i önskad riktning.

Visioner och strategier är således viktiga och betydelsefulla förutsättningar för framgång (Ansoff 1965, 1969, 1990, Mintzberg 1973, 1978, Porter 1990). I ett ledarskap där man också satsar på social innovation och spridande av ansvar ökar också motivation och arbetsinsats, eftersom detta genererar resurser för att genomföra fattade strategiska beslut. Ett ledarskap som har en visionär inriktning och där man är på det klara med vilka mål man strävar mot och samtidigt ser till att resurser finns, skapar härigenom också förutsättningar för en företagskultur som leder till framgång (se t ex Ansoff 1965, Mintzberg 1973a 1978).

I en målstyrd konkurrensstrategi måste man driva verksamheten, så att visionerna finns med och knyter samman de dagliga processerna och planeringen för framtiden (se t ex Ansoff 1965, Mintzberg 1978, Normann 1968). Saknas strategisk inriktning, finns risk för ett adhoc-beteende, d v s att man hamnar mellan planerad och icke planerad verksamhet (Kouzes et al 1997, Ansoff 1969, 1990, Prahalad et al 1997). Här finns också risken att man först ser vad konkurrenterna gör, innan man själv agerar, vilket kan vara riskabelt om man inte är tillräckligt observant på vad marknaden önskar.

8.2.4 Pionjär eller imitator

Att vara pionjär är också ett risktagande, eftersom det är förenat med stora investeringar och osäkerhet (Ansoff 1965, 1990). Det finns ett stort antal företag som lyckas genom att vara "efterföljare", och imitationsstrategi anses vara lika vanligt som innovationsstrategi (Levitt 1966, Schnaars 1994). Efterföljare är ofta imitatorer, enligt Schnaar, vilket medför bl a lägre investeringar. På kort tid kan man på ett effektivt sätt utnyttja vad andra innovatörer har utvecklat och lära av deras framgång eller misslyckande. Det är därför viktigt att man har både resurser och kompetens för att klara av en imitation, eftersom snabba förändringar kan vara kapacitetskrävande.

8.2.5 Geografisk närhet och konkurrensstrategi

Att aktörerna arbetar mycket nära varandra geografiskt har också betydelse för ledarskapet och val av konkurrensstrategi (Bengtsson 1994). Detta visar också Borneys et al (1990) och Bogners et al teorier (1993), där det sägs att det är den strategiska interaktionen mellan företagens ledare och prestation som avgör vilka strategiska dimensioner som är av betydelse för val av konkurrensstrategi och grad av anpassning. Närheten kan bidra till att kompetenta personer söker sig till det företag som man upplever som intressant och utvecklande och därmed sker en förskjutning av resursutvecklingen. Det är därför viktigt att man har en konkurrensstrategi som inte stupar på rivaliteten mellan de nämnda forskningsobjekten. Den stora närheten mellan de båda forskningsobjekten medför att man konkurrerar om samma arbetskraft och nyckelkompetens. Detta leder till att viss information om konkurrensstrategiska val och utvecklingsplaner kan komma i orätta händer och därmed påverka ledarskapet med avseende på att nya beslut måste tas.

8.2.6 Konkurrensstrategi och teknologi

Konkurrensstrategiska beslut som rör teknologi påverkar ofta den teknologiska utvecklingen under lång tid. Detta beroende på att utveckling och anpassning till den konkurrensstrategiska formuleringen tar tid (Pralhads 1990, Itami et al 1992, Penrose 1992). Företag som investerade i teknologiska resurser, sortimentsutveckling och decentralisering blev framgångsrika, enligt Miller et al (1978). Ett företags konkurrensstrategiska framgång är således starkt förknippad med de resurser man utvecklar, såväl kvalitativa som kvantitativa (se t ex Normann 1984, Mintzberg 1989, Porter 1991). De kvalitativa resurserna har stor betydelse vad gäller sambandet mellan konkurrensfördelar och prestationsutveckling (se t ex Normann 1984).

Den empiriska analysen visar att ledarna i Ellos och Josefssons har satsat på olika resurser, där Josefssons insatser pekar på en kvantitativ resursutveckling medan Ellos pekar på en kombination av både kvantitativ och kvalitativ resursexpansion. Den empiriska studiens resultat pekar på olika personliga attribut som t ex prestationsbenägenhet och målmedvetenhet, vilket också speglar aktörernas ledarbeteende. Här menar jag att aktörernas olika beteende varit utslagsgivande för val av teknologi, vilket har påverkat företagens utveckling.

Att t ex satsa på en kvantitativ resursexpansion utan att ha en på förhand planerad konkurrensstrategi, indikerar även att det kan finnas en viss osäkerhet i ledarbeteendet. Detta mot bakgrund av att man vill förutse och vara beredd på eventuella kommande resursbehov, vilket ökar risken för överkapacitet (se t ex Pfeffer et al 1978), och att man begår ett strategiskt misstag (Porter 1990).

8.2.7 Ledarskapets mobilisering och konkurrensstrategi

Kapaciteten binder samman organisationen genom att den skapar en känsla av delaktighet bland medlemmarna, där medlemmarna ger sin energi och lojalitet till organisationen och stöder organisationens mål och värderingar (Pettigrew 1979). Individens ensam saknar förmåga, uthållighet och styrka, och sätter därför sin tillit till andra individer för att tillfredsställa sina behov (Schein 1968, Bang 1994).

När fler människor mobiliserar och koordinerar sina ansträngningar, finner man att inriktningen, att nå ett gemensamt mål, är ett viktigt inslag i organisationsbegreppet (se t ex Schein 1968, Bang 1994). Detta ligger också i linje med Mintzbergs (1978) och Ansoffs (1965) teorier, där det framgår att ledare och medarbetare i framgångsrika företag som leds av personer med visioner, är engagerade i och känner en gemensam förpliktelse att nå de uppsatta målen. Detta sätt att leda sammanfaller också med den transformativa ledarskapsteorin. Detta kan ses som ett slags socialt kontrakt som bidrar till att den samlade energin mobiliseras och blir en viktig drivkraft.

Samordning av krafterna, att man har gemensamma värderingar, anses ha stor betydelse för ett företags utveckling (se Pfeffer 1992, Barry et al 1994). Forskare inom olika discipliner har empiriskt visat hur t ex gemensamma värderingar kan påverka både individer och organisation och härigenom bygga upp en stark konkurrensposition (se t.ex. Ansoff 1965, Porter 1991). Att ge medarbetare större handlingsfrihet och ansvar, skapar engagemang och får anställda att tänka och agera självständigt. Det är viktigt att organisationsstruktur och strategi följs åt (se t ex Chandler 1962), eftersom genomförande av konkurrensstrategier ställer krav på resurskombination, flexibilitet och anpassning. Tillväxt genom t ex internationalisering och köp av företag är resurskrävande konkurrensstrategier (Porter 1991). Förmågan att uppnå framgång genom sådana satsningar är beroende av en resurskombination bestående av människors kompetens, kapital och teknologi (se Selznik 1968, Normann 1984, 1986, Ansoff 1990, Porter 1991, Itami 1992). Frånvaron av kvalitativa resurser kan då bli en strategisk fallgrop (Normann 1986). Förmågan att se detta och därmed verkställa åtgärder är attribut som karakteriserar en extrovert person.

8.2.8 Social innovation och framgång

Enligt Normann (1984) är den sociala innovationen en viktig förutsättning för framgång, och forskningen visar att framgångsrika företag har kunnig personal. En kompetent ledare ägnar sig åt att hjälpa människor att utvecklas, och det ligger i ledarens förmåga att se företagets utvecklingsmöjligheter (Barry et al 1994). Medarbetarna måste känna trygghet, ha handlingsfrihet och valmöjligheter. Forskningen visar att i framgångsrika företag inser man att det är människorna i företaget som är nyckeln till framgång, medan man i mindre framgångsrika företag inte betraktar människorna i företaget som en resurs, utan anser att man inte har råd och tid med utbildning, vilket bl a är utmärkande för just familje-

företag (SIND 1989:1). Familjeföretag har lägre utbildningsnivå än andra företag (SIND nov. 1990, SIND 1989:1), och den lägre utbildningsnivån innebär att familjeföretagen har svårare att anpassa sig till ändrade krav på marknaden. Det har också konstaterats ett samband mellan ett företags lönsamhet och dess utbildningsnivå (SIND nov. 1990, SIND 1989:1).

Den stora skillnaden mellan framgångsrika och mindre framgångsrika företag låg således i ledningskompetensen. I företag där ledaren lyckas med övergången från entreprenör till företagsledare, hade man byggt upp en stark ledningsgrupp, vilket ansågs vara en viktig förutsättning för att företaget skulle uppnå en hög prestationsnivå. Man anpassade sig till utvecklingen och hade en dynamisk inställning till företagets organisation och marknadens krav med de resurser som stod till förfogande, och detta var avgörande för framgång. Det fanns också stora skillnader mellan de familjeföretag som lyckades och de som lyckades mindre väl, vilket visade sig ha att göra med extrovert respektive introvert ledarbeteenden (Johansson 1991).

Familjeföretag med introvert ledarbeteende som höll fast vid familjens handlingslinje var mera sårbara och utsatta för problem än familjeföretag med extrovert ledarbeteende. Studien visar många exempel på sanningen i det gamla talesättet *"den första generationen startar företaget, den andra bygger upp det och den tredje förlorar det"*. Oförmåga att klara av generationsväxling är en av huvudorsakerna till att så många familjeägda företag inte överlever ett generationsskifte (Johansson 1991).

8.2.10 Familjeföretag och konkurrensstrategi

Konkurrensstrategisk planering i familjeföretag innebär svårigheter, eftersom man oftast måste ta stor hänsyn till familjens önskemål (Johansson 1991). Enligt forskare kan man betrakta familjen och företaget som två olika system där människor och relationer ses i olika perspektiv nämligen familjeperspektivet och företagsperspektivet. Familjesystemet anses i första hand vara emotionellt baserat med belöning för omtanke och omvårdnad inom familjen, en mjuk inriktning. Företagssystemet däremot är riktat mot resultat, en hård inriktning. Om överlappningen mellan dessa system blir för stor, uppstår konflikter, och det blir viktigt för ägaren och för familjeföretagets existens att balans uppnås och att man kan eliminera de störningar som uppkommer (Johansson 1991). Om dessa hänsyn blir för dominerande, påverkas företagets utveckling och den strategiska processen hamnar i skuggan, varför detta kan vara en anledning till ett mer kortsiktigt och improviserat konkurrensstrategiskt agerande (Mintzberg 1973, 1978, Ansoff 1965).

I familjeföretag finns det en risk att familjens strategi även blir företagets strategi, och att man hamnar i ett förvaltningsinriktat ledarskap (Ansoff 1995, Andersen 1991). Mintzberg (1978) anser att företag som saknar tydliga beslutsmonster inte heller har någon klart utstakad färdriktning. Däremot kan det vara så att ett företag

som befinner sig i en föränderlig miljö måste vara flexibelt och här kan frånvaro av en strategi vara en fördel. Däremot ser Prahalad et al (1993) att frånvaro av strategi kan ses som ett misslyckande, vilket kan sägas överensstämma med Porters teorier (1980). Porter anser att varje företag som verkar i en konkurrensutsatt bransch måste finna sin position för att lyckas, och att de företag som saknar en konkurrensstrategisk plan, förr eller senare kommer att drabbas av dålig lönsamhet. Miles et al (1978) ser dålig lönsamhet och misslyckande som resultat av inkonsekventa och osäkra ledningsbeslut, dvs det råder en osäkerhet om färdriktningen, vilket i sig kan bero på ledarskapet.

8.2.11 Sammanfattning

En jämförelse mellan den empiriska studien och vad litteraturen säger har sammanfattats enligt tabell 8.3, och här framträder ett samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi.

Tabell 8.3 Samband mellan ledarskap (se tabell 6.13) och konkurrensstrategi enligt litteraturen

Företag	Ledar-egenskaper	Vad som framkommit vid litteraturstudien om samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi
Ellos AB ”Förnyaren”	<ul style="list-style-type: none"> - Karismatisk - Visionär - Prestationsbenägen - Innovationsbenägen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mbo, samband mellan ledarskap och konkurrensstrategier, där målformulering, resursgenerering och handlingsfrihet präglar ledarskapet i företag med framgång (se t ex Drucker 1954, Ansoff 1965, 1990, Rodgers et al 1991). - Det finns ett samband mellan pionjär och ökade marknadsandelar (Levitt 1966, Schnaars 1994). - Det finns ett samband mellan val strategiska dimensioner och ledarskap (Bogner et al 1993). - Det finns ett samband mellan resurser och konkurrensstrategi (Normann 1984, Mintzberg 1989). - Samband mellan organisatorisk mobilisering och framgång (Ansoff 1965, Bang 1994). - Samband mellan anställdas prestation och fortroendeingivande ledarskap, att delta i strategiprocessen (Allerton, H.E. 1998). - Samband mellan organisationsmiljö, ledarskap och den prestation som den strategiska formuleringen leder till (Bantel, K.A. 1993). - Det finns ett starkt samband mellan extrovert ledarskap och strategiska val (Repond et al 1996).
Josefssons Postorder AB ”Traditionlisten”	<ul style="list-style-type: none"> - Auktoritär - Konservativ - Kortsiktig - Imitationsbenägen 	<ul style="list-style-type: none"> - Det finns ett samband mellan brist på visioner och konkurrensstrategi (Ansoff 1965). - Samband mellan låg utbildningsnivå och låg lönsamhet (SIND nov. 1990). - Samband mellan dålig lönsamhet och ledarskap (Miles et al 1978). - Samband mellan introvert ledarbeteende och sårbarhet (Johansson 1991). - Samband mellan familjeföretagets emotionella faktorer, ledarskap och konkurrensstrategi (Ansoff 1965, Johansson 1991). - Imitationsstrategi kan leda till strategisk fallgrop (Lewitt 1966, Schnaars 1994) - Imitationsstrategi innehåller två ledarbeteenden, Learning by Watching och Strategic Followership. Detta anses ge ett likvärdigt resultat som innovationsstrategier (Bolton, M.K. 1993).

Av litteraturstudien framgår (se t ex kapitel 6) att det finns ett samband mellan entreprenöriellt ledarbeteende, konkurrensstrategi och karismatiska egenskaper (se t ex Ansoff 1965, 1979, 1990), mellan konkurrensstrategi och prestation (se t ex Farell 1992, Miller 1994), vilket också ger stöd för min uppfattning att ett samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi inte kan uteslutas.

De båda forskningsobjekten visar sig ha haft olika organisationssystem, vilket har präglats av ägarnas ledarskap. Ellos hade ett organisationssystem som gjorde det möjligt att planera och koncentrera sig på verksamhetens konkurrensstrategiska utvecklingsprocess parallellt med den teknologiska innovationen och den operativa verksamheten. Man avsatte resurser för att driva en strategisk handlingslinje. Josefssons hade en inriktning där ägaren svarade för utvecklingen och avgjorde vilka investeringar som skulle göras. Organisationen fick således arbeta med den budgeterade driften, och den sociala innovationen fick stå tillbaka och prioriterades inte på samma sätt som hos Ellos.

Detta pekar på att de båda aktörerna skiljer sig betydligt vad gäller utövande av själva ledarskapet och följsamheten mellan ledarskap och val av konkurrensstrategi. Det konkurrensstrategiska utspelet från Ellos pekar på tydliga samband mellan val av konkurrensstrategi, tillväxt och vinst, där ledarskapet och basstrategiska val kan ses som viktiga faktorer för Ellos framgång. Resurserna samordnas och koordineras i specifika organisationssystem, där sektionsledningen hade det övergripande ansvaret för planering, genomförande och uppföljning. Ledarskapet kan därför också ses som en strategi, eftersom det av den empiriska analysen framgår att man arbetat med motivation, mål, ansvarsfördelning, resursutveckling och resultatnriktning. Josefssons hade ett mer ägarstyrt ledarskap, vilket också innebar att investeringar och konkurrensstrategiska val gjordes av ägaren.

8.3 Egna kommentarer

Enligt Mbo-teorin har Ellos konkurrensstrategiska insatser haft en vitalitet som medfört att ledningsfrågorna fokuserats på de skapande momenten i företaget i stället för de förvaltande, d v s man har haft en tydlig målinriktning och en hög förändringsbenägenhet. Detta indikerar ett medvetet konkurrensstrategiskt handlande, för vilket man från grunden byggt upp resurser i syfte att styra mot satta mål. Visioner och strategiskt handlande var förankrade i organisationen.

Fokusering på framgångsfaktorer bidrog till att de verkliga avsikterna med investeringarna gav resultat, och på detta sätt blev investeringarna mer exakta, och målen kunde formuleras på ett tydligare sätt. Medlemmarna i ledningsgruppen ställde upp på sina roller och man skilde klart mellan den dagliga driften och utvecklingsprojekten. På detta sätt hade man också kontroll över vilka resurskombinationer som varit viktiga att ha tillgång till i de olika utvecklingsprojekten. De grundläggande besluten om värderingar, resurser, prioriteringar, taktik, och målinriktning har fattats på högsta nivå. En viktig aspekt som

framkom under intervjuerna var den motivation och den uttalade interna tävlan som existerat mellan de olika sektionerna. Av fallstudien och analysen kan man vidare utläsa att Ellos intensivt sporrats av sin egen framgång, att ständigt nå nya rekord, att anta nya utmaningar.

Visioner och strategi förankrades på organisationens olika nivåer, och man involverade organisationens medlemmar i olika projekt. Detta ökade engagemang och motivation, och påverkade troligtvis såväl värderingarna som samhörigheten i organisationen. Detta ledde till en kraftsamling som i sin tur skapade förutsättningar för effektiv mobilisering. Som ett resultat härav växte det fram en ökad "förståelse" för hur en bättre samverkan kunde bidra till en effektiv utveckling och till att höja företagets prestationsnivå. Integration och samverkan mot gemensamma mål bidrog således till effektiv systemkoordination med kunden i centrum. Investering i kvalitativa resurser har utvecklats parallellt med den teknologiska innovationen, vilket har optimerat kostnadsfördelar och logistisk koordination och skapat förutsättningar för en ökning av konkurrensstrategiska insatser.

Ellos strategi låg fast och man hade behov av att utveckla en teknologi som passade verksamhetens inriktning. Ellos investerade i uppbyggnad av ett logistiskt koordinationssystem som inriktades på kostnadsfördelar samt ett informations- och kommunikationssystem som genomsyrade företagets organisation och lade en stabil grund för utvecklingen. Detta medförde att bl a redan befintliga fysiska resurser i form av anläggningar och lokaler kunde öka lagerkapaciteten med 50 %. Trots att man fick göra kompletterande investeringar i större lagerlokaler (FK) bero-ende på den snabba tillväxten, ansåg man sig ha en tillfredsställande kontroll över kapacitetsplaneringen.

Ytterligare en viktig konkurrensfaktor för tillväxt var internationalisering och företagsuppköp, vilka var bärande i Ellos utveckling. Här var ägarens personliga engagemang avgörande. Däremot blev inte satsningen på specialisering, som ägaren hade beslutat om, framgångsrik. En förklaring till att internationaliseringen blev framgångsrik var att man även här var "först på plan" samt att etableringsprocessen var välorganiserad. De väl utvecklade organisationsstrukturerna i Norge och Finland bidrog till att man hade ett gott samarbete med myndigheter och härigenom kunde kommersialiseringprocessen bli effektiv.

Konkurrensstrategi kan ses som ett "medel" att visa sin styrka och handlingskraft, där personliga attribut är en drivande faktor för denna handling, vilket också litteraturstudien ger stöd för. Med stöd av Mintzbergs teorier om hur strategier växer fram visar också den empiriska studien att de mest dominerande konkurrensstrategierna är att härleda till ägarens tidigare önskemål. Detta ger också näring till diskussionen om att det finns ett samband mellan ledarskapet och val av konkurrensstrategi.

Ellos fick ett försprång genom att komma först, att våga ta risker. Man utmärkte sig som pionjär, vilket jag anser är starkt förknippat med entreprenörnsrollen och med "förfnyarens" viljestyrka. Märk väl att även Josefssons betraktade Ellos som en "pionjär", varför man också med intresse bevakade sin konkurrent för att se vilka resultat olika insatser gav innan man fattade egna beslut. Detta bidrog troligtvis till mindre risktagande och lägre investeringar för Josefssons del. Det är min uppfattning att Ellos inriktning på strategiska dimensioner och framgångsfaktorer ökade företagets konkurrenskraft. Här har utfallet i den empiriska studien fått stöd i Porters teorier. Däremot vore det önskvärt att Ansoff i större utsträckning diskuterade maktförhållanden, värderingar och föreställningar hos ledande aktörer i sin modell, vilket skulle gett denna studie ytterligare fler perspektiv att diskutera från.

Kapacitetsutvecklingen inom Ellos var påtaglig och den snabba tillväxttakten ledde till oplanerade insatser. Man hann knappt inviga en färdig lokal, förän det var dags att gräva grunden för en ny byggnad. Det rådde följaktligen vid vissa tillfällen brist på fysiska resurser. Man kan säga att det inom Josefssons fanns samma mönster i fysisk kapacitetsutveckling som hos Ellos, men till skillnad från Ellos, så hade inte Josefssons utarbetat någon strategisk plan för sin verksamhet, vilket troligtvis var en stor osäkerhetsfaktor som innebar risk för överkapacitet. Som jag ser det, kan det ha varit så att man bedömt marknadens potential efter Ellos framgångar, och därvid sett möjligheten till utveckling för egen del.

Ytterligare en aspekt är att Ellos använde sig av organisatorisk mobilisering utan att för den skull vara ett byråkratiskt företag. Att organisera personer från olika avdelningar i olika utvecklingsprojekt var viktigt för kommunikationen i företaget. Härigenom kunde olika avdelningars kompetens integreras och en effektivisering uppnåddes som företaget kunde dra fördel av. Inom Josefsson visade sig managementprocessen vara styrd av ägaren. Detta bidrog troligtvis till ett adhoc-beteende genom att man ständigt gav sig in på nya projekt.

Som jag ser det, kan en svaghetsfaktor inom Josefssons troligtvis ha varit att ledningsgruppen egentligen inte varit någon ledningsgrupp, utan en sorts arbetsgrupp eller snarare en kommitté av interna rådgivare. Det förekom inte en tillräcklig polarisation mellan ägaren och ledningsgruppen, vilket fick till följd att idéer och beslut inte ifrågasattes. Resultatet blev att ägaren genomdrev sina beslut. Här kan det vara så att Josefssons familjeföretagsperspektiv blev en begränsande faktor. Samtidigt är det betydelsefullt att notera att ett viktigt mål som Josefssons hade var att bevara företaget inom familjen, vilket han också uppnådde fram till dess att företaget såldes till KF.

En aspekt som gäller de båda företagen är att ägarstyre vid företagens start kan ha varit grunden för framgång under företagets etableringsfas. Inom Ellos har man efterhand som företaget utvecklats tillsatt en professionell företagsledning, medan man inom Josefssons fortsatte med samma ägarstyre som tidigare.

Kapitel 9

En sammanfattning av studiens metod, bidrag och förslag till fortsatt forskning

I föreliggande kapitel ges en sammanfattning av studiens syfte och den metodologiska diskussionen. Därefter följer en sammanfattning av studiens bidrag och tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med forskarens egna reflexioner samt förslag till fortsatt forskning.

9.1 Inledning

Att finna unika, bärkraftiga och varaktiga fördelar för att vinna över konkurrenterna innebär också att man måste äga kunskap om konkurrensstrategier och betydelsen av att ha en vision, samt verkat för ett målinriktat ledarskap. Det har därför varit viktigt att reflektera över om uppnådda prestationsnivåer i företagen kan ha samband med ledarskap och konkurrensstrategi med anledning av att de båda aktörerna haft olika sätt att driva sina företag. Att jämföra två utvecklingsprocesser i stället för att beskriva en enda ger också större möjlighet till ökad förståelse genom att man kan se och jämföra vilka insatser som givit resultat, enligt Yin (1983). Ett teoretiskt syfte har varit att klargöra och karakterisera företagens utvecklings-processer med avseende på variablerna ledarskap, konkurrensstrategi och prestationer. Ambitionen har varit att söka förklaringar till företagens olika utvecklingsförlopp och finna samband mellan nämnda variabler.

Beskrivningen har gjorts med anknytning till förekommande teorier, tidigare utredningar och forskning på detta område, vilket framgår av kapitel 4. Forskningsproblemet har formulerats enligt följande;

"Att genom studium av händelseutvecklingen i två jämförbara företag inom samma bransch som utvecklats i divergerande riktningar, skapa ökad kunskap om förhållandet mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation."

Detta forskningsproblem har behandlats genom prövning av tre hypoteser, nämligen;

H1 - att skillnaden mellan aktörernas prestationsnivåer förklaras av skillnaden mellan agarnas personliga attribut och deras beteende i strategiutvecklingsprocessen

H2: - det finns ett samband mellan val av konkurrensstrategi och prestation och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.

H3: - det finns ett samband mellan ledarskap och konkurrensstrategi, och härvidlag skiljer sig de båda aktörerna åt.

Båda forskningsobjektens händelseutveckling (Ellos och Josefssons) har varit föremål för såväl kvalitativ som kvantitativ studie med avseende på ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Härigenom har personliga egenskaper, framgångsfaktorer och konkurrensstrategiska dimensioner kartlagts och varit föremål för olika inträngande analyser. Resultaten av de olika analyserna pekar på olika mönster, vilka i sig bidrar till ökad kunskap och förståelse för sambandet mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation. Härigenom uppnås avhandlingens syfte:

- Att med longitudinell ansats analysera och beskriva utvecklingsprocesserna i två företag, som utvecklats olika under till synes likartade förutsättningar, för att härigenom bidra till ökad kunskap om ledarskap och konkurrensstrategi, samt hur ledarskap och konkurrensstrategi påverkar företags prestationsnivåer.

9.2. Metodologiska utgångspunkter

Det är viktigt att få en kritisk distans till sitt arbete och att se tillbaka på rapportens metodologiska utgångspunkter, perspektiv och teoriinnehåll. Att söka förklaringar till och förståelse för samband kan ur ett metodologiskt perspektiv göras på olika sätt. I föreliggande undersökning har jag valt att utgå från variablerna ledarskap och konkurrensstrategi med anknytning till prestation. Studien har inriktats på både empiri och teori. Fallstudien har genomförts metodologiskt enligt Yins principer (1983), och har fokuserats på information om visioner och konkurrensstrategiska

perspektiv, ledarskap, konkurrensstrategi och företagens prestationsutveckling. Inriktningen har varit att studera och fördjupa sig i ledarskapets betydelse för den affärsstrategiska utvecklingen.

Sett ur ett kunskapsperspektiv, har händelseutvecklingen varit betydelsefull för förståelsen för företagens utveckling, och det har t ex framgått att det råder ett samband mellan "ägarskap" och "utvecklingsprocess". Detta har visat sig genom strategiutvecklingsprocessens förlopp, där ägarnas idéer har förverkligats. Genom att arbeta med två longitudinella fallstudier, har detta varit möjligt att observera och jämföra.

Flexibilitet har varit ett viktigt inslag i metodarbetet, eftersom det har varit möjligt att variera sättet att samla in data, t ex göra ytterligare intervjuer i frågor som visat sig vara mer intressanta att fördjupa sig i. Fallstudiemetoden har gett ett holistiskt perspektiv på händelseutvecklingen och den har underlättat bortsortering av olika typer av information som inte var relevanta för studien. Som i all empirisk forskning är val av undersökningsmetod viktigt för att uppnå ett bra resultat, och för mig framstår fallstudieansatsen som en styrka när det gäller att beskriva den historiska utvecklingsprocessen. För denna studie ser jag därför fallstudiemetoden som en effektiv metod att angripa studiens forskningsproblem och dessutom uppnå hög tillförlitlighet i det informationsmaterial som är föremål för vidare analys.

En viktig diskussion i metodavsnittet rör kombinationen av olika analysmetoder, som t ex kvalitativa tolkningar och statistisk analysmetodik, eftersom dessa med visst förbehåll kan validera varandra. Detta ligger också i linje med ett flertal forskares teorier, där man anser att en kombination av olika metoder kan ge värdefulla bidrag till en studies resultat.

9.3 Studiens bidrag

Studiens bidrag kan karakteriseras och uppmärksammas på olika sätt. För det första kan studiens bidrag vara ett inlägg i diskussionen om hur konkurrensstrategiska förändringar kan eller bör studeras, och om vilka konceptuella referensramar som krävs för att fånga in centrala aspekter på en affärsstrategisk utvecklingsprocess, där olika perspektiv och forskningsmetoder kan här stå i kontrast till varandra. Denna pluralism som tas upp i kapitel 1, kan upplevas som problematisk, men ger ändå många olika möjligheter till nya infallsvinklar i en diskussion om konkurrensstrategisk utveckling. Olika skolor pekar på olika konkurrensstrategiska perspektiv och kombinationer härav. Begrepp som ytterligare ökat denna förståelse är investeringsavsikter och framgångsfaktorer, vilka tillförts för att förstå hur resurser och aktiviteter utvecklats i symbios.

För det andra kan studiens bidrag generellt sett visa att skillnader i strategiskt beteende avseende successionsfrågor och ledarbeteende inom familjeföretag har stor betydelse för den affärsstrategiska utvecklingen. Av kapitel 1 framgår att föreliggande forskningsproblem är aktuellt och betydelsefullt i den mening att det behövs mer forskning inom området för att bygga upp en mer sammanhängande såväl teoretisk som empirisk bas, och för att härigenom kunna förklara hur sambanden mellan ledarskap, strategi och prestation ser ut. Detta för att öka förståelsen för de faktorer som ligger bakom sambanden. Sammanfattningsvis presenteras studiens fem bidrag.

Studiens första bidrag

Genom att analysera två utvecklingsprocesser i ett historiskt perspektiv, med ett teoretiskt angreppssätt har studien bidragit till en kvalitativ kunskapsutveckling som har betydelse för en ökad förståelse för utvecklingsprocessers framgångsfaktorer, resursgenerering och styrning. Studiens teoretiska angreppssätt gör således anspråk på att vara ett bidrag till kunskapsutveckling om utvecklingsprocesser, där betydelsen av interaktion mellan ledning och medarbetare fokuseras. Studien innehåller empiriska och teoretiska bidrag om visioner, strategier och ledarskap i samband med resursutveckling, vilket sammantaget utgör en bas för förändring. Detta har också kombinerats med forskningsobjektens interna kompetensutveckling och perspektiv, vilket visar att den interna kompetensen både påverkas av och påverkar det interna utvecklingsmönstret.

Den teoretiska referensramen har varit ett stöd och har bidragit med förklaringar och en djupare förståelse för de empiriska händelserna. Den teoretiska referensramen bildar alltså bakgrund för identifiering och beskrivning av variablerna ledarskap, konkurrensstrategi och prestation, men den ger också en tvärvetenskaplig bild av den komplexitet och mångfasettering som ledarskap och strategi innebär.

Studiens andra bidrag

Studien illustrerar hur en händelseutveckling inom detaljhandeln kan te sig. Arbetet knyter an till hur företag agerar och påverkar en branschutveckling, och empiriskt är studien med sin syn på det historiska förloppet ett bidrag till den ekonomisk-historiska kunskapsmassan.

Denna avhandling är den första och enda i sitt slag som beskriver svensk postorderhandel i en strategiforskning, där samband mellan variablerna ledarskap, konkurrensstrategi och prestation diskuteras, varför jag ser avhandlingen som ett viktigt tillskott till strategiforskningen.

Studiens tredje bidrag

Studien visar vidare att det finns en tydlig skiljelinje mellan aktörernas sätt att styra sina företags utveckling med avseende på strategiformulering, mobilisering och implementering. Här indikerar analysen två skilda ledarstilar, "förnyare" respektive "traditionalist". Analysen pekar på diametralt olika sätt att leda, och härigenom framträder ett tredje bidrag:

Genom att beskriva företagens historiska händelseutveckling med avseende på ledarskap, konkurrensstrategi och prestation, framtonar ett mönster som tyder på att Ellos haft en medveten strategisk målstyrning. Det är först när strategiska dimensioner kopplas samman i en managementroll, där strategiformulering och strategiska resurser mobiliseras för implementering, som resultat kan uppnås. Härigenom förklaras vilka de bakomliggande orsakerna till forskningsobjektens divergerande utveckling kan vara.

Forskningsproblemet formulerades med en viktig teoretisk utgångspunkt, nämligen att skapa ökad kunskap om och förståelse för framgångsrik respektive mindre framgångsrik utveckling inom ett företag. Av studien framgår att de båda aktörerna haft framgång, men den framgång man haft ligger på helt olika plan, och studien pekar på två olika sätt att styra och leda företaget. Ledarens sätt och förmåga att skapa möjligheter, att *omkoda* ledarskapet i syfte att skapa samband och dynamik i organisationen är väsentlig. Närvaron av visioner och förankring av ett strategiskt tänkande är viktiga framgångsfaktorer. När strategiformulering och mobilisering är integrerade med resurser och ledarskap, skapas förutsättningar för en framgångsrik utveckling. Studien ökar också kunskapen och insikten om betydelsen av målmedvetenhet och krav på en tydlig affärsstrategi. I detta avseende finns en klar skiljelinje mellan de båda företagen.

Genom att beskriva och analysera två utvecklingsmönster och därigenom lyfta fram det organisationssystem som ligger till grund för den organisatoriska resursomvandlingen, utkristalliseras två olika organisationssystem som vart och ett för sig ger en förklaring till utvecklingsprocessen.

Studiens fjärde bidrag

Ytterligare en skiljelinje som framträder i studien är att det gjorts olika insatser beträffande företagens framgångsfaktorer och basstrategiska dimensioner. Dessa insatser visar sig ha en koppling till ledarskap och val av konkurrensstrategi, och studiens fjärde bidrag kan formuleras enligt följande:

Genom att analytiskt och metodologiskt frilägga variablerna ledarskap, konkurrensstrategi och prestation, och jämföra två företag med inriktning på basstrategier, har en ökad insikt och kunskap om aktörernas beteende förtydligat och härmed indikerat ett samband mellan de nämnda variablerna, ledarskap, konkurrensstrategi och prestation.

Studiens femte bidrag

Studiens inriktning på metodologiska angreppssätt har också frammanat en ambition att finna nya metodologiska verktyg som gjorde det möjligt att analysera och upptäcka mönster som kan bidra till att förklara utvecklingsprocesser. Studiens femte bidrag kan formuleras som följer:

Genom analys av investeringsavsikter med hjälp av kvalitativa och kvantitativa metoder, där kvantitativ analys baseras på faktoranalys, har ett nytt analysinstrument utvecklats för identifiering av basstrategiska mönster.

9.4 Undersökningens tillförlitlighet

Jag har i denna studie använt mig av fallstudieansatsen för att kunna beskriva och söka förstå utvecklingsprocessen i två likartade företag. Studiens ansats har beskrivits i metodkapitlet, där kriterier för val av metod och urvalsförfarande när det gäller företag och respondenter framgår. Jag har också redogjort för hur datainsamlingen gått till, vilken typ av data som använts, vilka tekniker som tillämpats, vilka källor som använts för datainsamling samt hur data sammanställts. Av metodavsnittet framgår hur bortfallet redovisats samt min egen kritiska inställning och värdering av data i syfte att fastställa dessas tillförlitlighet och relevans för studien.

Yin (1989) pekar på två principer som bör följas vid användandet av fallstudieansatsen för att undvika felaktigheter i informationen. Den ena är att utveckla och förtydliga forskningsproblem och analysinstrument, d v s att ha klart för sig vilka data som skall ligga till grund för forskningsproblemet, och vilka data man kan bortse från. Jag ser därför en fördel i att jag i forskningsproblemet lyfter fram vilka variabler som är föremål för undersökning och därigenom kan jag på ett tidigt stadium koncentrera mig på information som är relevant för mitt forskningsproblem, samtidigt som jag ser företagens händelseutveckling som en holistisk studie. Jag har också utvecklat ett nytt analysinstrument.

Med enkätens och personliga djupintervjuers hjälp har information systematiserats för att dels uppnå en verklighetsnära beskrivning av fallen, dels för att man skall kunna se informationen ur ett helhetsperspektiv med inriktning på ledarskap och konkurrensstrategier och med detta förfarande följer jag således Yins andra råd, d v s att försöka komma verkligheten så nära som möjligt. Genom att jag använt multipla metoder, och sett händelseförloppet ur olika synvinklar, har det varit möjligt att öka tillförlitligheten i de slutsatser som dras. Detta sätt att validera kvalitativa undersökningar är speciellt värdefullt när det används i kombination med kvantitativa resultat (se Seymour 1992). Lincoln och Guba (1985, s 296) menar att verkligheten består av ett antal mentala konstruktioner som skapats av människor, men de är inte benägna att tala om dem. En teknik

som därför föreslås (Foreman 1948) för att öka validiteten, är att de personer som deltagit i informationen får ta del av denna för att se vilka tolkningar och beskrivningar som gjorts. I föreliggande studie har därför de respondenter som haft god kännedom om företagets utveckling tagit del av det dokumenterade materialet, och härigenom har validiteten påverkats i positiv riktning.

Studien presenterar en trovärdig och rimlig rekonstruktion av två likartade företag för att dessa skall kunna jämföras (se kapitlen 6, 7 och 8). Det mättnadskriterium jag satt innebär att ytterligare information inte skulle tillföra något nytt, och min uppfattning är att jag fått med den händelseutveckling som är relevant för studien. Konkurrensen inom postorderbranschen är mycket hård. Därför vill företagen inte gärna offentliggöra sina planer, varför viss sekretess har beaktats. En svårighet med sekundärdata var att historiskt material för vissa perioder under 1960-talet var av skiftande kvalitet beroende på bristfällig dokumentation. Har informationen varit bristfällig har detta påtalats vid de personliga intervjuerna.

En förutsättning för att forskningsresultatet skall kunna förklara eller beskriva faktiska förhållanden är att uppgifterna är pålitliga. Reliabiliteten är problematisk inom samhällsforskningen, eftersom människans beteende inte är statistiskt utan föränderligt. Eftersom reliabilitetsbegreppet i traditionell mening inte verkar kunna stämma särskilt väl när det används i kvalitativ forskning, menar Lincoln och Guba (1985) att man i stället skall använda begreppet "grad av beroende" eller "sammenhang" när det gäller de resultat som erhålls från informationen. De anser att ingen enskild undersökning kan ge en perfekt bild av hur människan fungerar. I stället bör man försäkra sig om att de variabler som mäts återspeglar egenskaper eller särdrag i det som undersöks och använda sig av lämpliga begrepp.

Det är också så att fallstudieansatsens validitet till stor del beror på forskarens förmåga att under studiens gång samla in information och beskriva den på ett trovärdigt sätt, så att den fortsatta analysen är baserad på ett tillförlitligt material. Genom att jag systematiserat och klassificerat händelseutvecklingen med tonvikt på ett konkurrensstrategiskt perspektiv, har också jämförelsen mellan företagen grundats på likartade bedömningsnormer vad gäller avsikten med det konkurrensstrategiska valet, och härigenom har en så verklighetsnära återgivning som möjligt uppnåtts. Detta innebär också att validiteten egentligen först kan prövas när den konfronteras med läsaren. Snow et al (1980) menar att det föreligger stora teoretiska och metodologiska problem när det gäller att uppnå god tillförlitlighet vid mätning och kartläggning av ett företags strategier.

I en studie av 200 organisationer inom tio olika industrier användes fyra olika metoder för mätning av strategier (investigator inference, selftyping, external assessment, objective indicators). Genom denna studie kunde Snow et al (1980) dra olika slutsatser som att tillförlitligheten i strategiska mätningar och kartläggning kan ökas om man använder sig av flera oberoende informationskällor.

Trots de omfattande undersökningar som företagits med Snows typologier om strategisk orientering har det inte gjorts något systematiskt försök att bedöma reliabiliteten och validiteten hos de olika mätningar som utförts. I föreliggande studie hade ett stort antal respondenter förberett sig för intervjuerna genom att själva göra en inventering och beskrivning av händelseutvecklingen, vilket ytterligare ökar tillförlitligheten i materialet. Detta kan till viss del ligga i linje med principerna i Snows studie.

Det sociala samspelet mellan intervjuare och respondent utgör alltid en besvärlig felkälla. För att i största möjliga mån eliminera den s k intervjuareffekten, har jag t ex försökt undvika *betoning* eller *mimik* för att inte missleda respondenten. Vidare har jag använt mig av *minnesmärken*, d v s tekniker som *ledtrådar* och *record checks*. Detta har gett bättre precision i det material som insamlats och dessutom har kombinationen av frågeformulär och personliga intervjuer visat sig ha främjat tillförlitligheten genom att jag har kunnat diskutera olika frågeställningar, där både en djupare intervju och fortsatta samtal varit viktiga inslag.

Det har också varit viktigt att skaffa ett mått på validiteten i intervjusvaren. Ett mått har varit att jämföra svaren på faktafrågor genom att fråga flera respondenter om samma sak. En annan metod har varit att jämföra intervjusvaren med vad som framkommit ur olika interna och externa dokument. Jämförelsen har visat att frågor som ställts till olika respondenter har gett likartade svar, varför jag ansett informationen vara tillförlitlig. Att samla in information i ett historiskt perspektiv ställer stora krav på systematisering av data, och under pågående intervjuer gjordes även kodifiering och systematisering av kvalitativ information genom t ex skapande av olika begrepp som kunde kopplas till de olika frågorna.

Vad gäller den kvantitativa informationen, har jag ifrågasatt vissa uppgifter som t ex historisk information om försäljning, marknadsandelar, investeringar etc. T ex så har information till aktieägare jämförts med intern och annan offentlig information i syfte att se vad som skiljer sig och varför. Uppgifter i verksamhetsberättelser och bokslut har varit föremål för diskussioner med berörda respondenter.

Sett mot bakgrund av detta och min egen erfarenhet inom branschen, är det min uppfattning att materialet har hög trovärdighet och således utgör ett viktigt underlag för en tillförlitlig analys.

Materialet har också klassificerats och generaliserats enligt klassificeringsteorier, se bilaga 11. Syftet har varit att uppnå hög precision för att därmed på ett tydligt sätt kunna jämföra olika konkurrensstrategier med avseende på likheter, skillnader och relationer. Metoden banar väg för allmänna slutsatser, vilket är en förutsättning för att medge grundläggande och valid klassificering. Detta har gjort det möjligt att uppnå en hög trovärdighet i jämförelsen mellan de båda forskningsobjekten.

9.5 Författarens aspekter

Ett övergripande perspektiv på branschens utveckling har gett mig en antydning om olika utvecklingsmönster. Det första mönstret tycks peka på att postorderbranschen har nått ett mättnadsstadium på den svenska marknaden. Man satsar mycket på befintliga kunder i syfte att öka köpfrekvensen, medan man inte riktigt vet hur man skall värva nya kunder. Branschen har också insett att den svenska marknaden är för liten för att bygga en framtida tillväxt på, och intresset för tillväxt och överlevnad kommer i stället till uttryck genom ökad internationalisering. Det andra mönstret som framträder är det ökade intresset för internationaliseringen genom t ex EU-medlemskap. Ett tredje mönster är att man diversifierar sig, d v s att man utvecklar nya tjänsteprodukter som t ex finansiella tjänster som bankverksamhet, ökad kreditförsäljning och riktar in sig på finansiella intäkter istället för att konkurrera med handelsrörelsen. Ett fjärde mönster är den ökade försäljningen över internet som kan komma att bli en ny möjlighet för postorderbranschen.

Framgångarna för Ellos var påtagliga men inte tillräckliga för att klara den framtida utvecklingen på egen hand. Sommaren 1998 köptes Joseffssons Postorder AB upp av Ellos AB, som i sin tur blivit uppköpt av La Redoute, ett av världens största postorderföretag. Medlemskapet i EU och den snabba IT-utvecklingen skapar troligtvis nya och större möjligheter, och en intressant fråga är hur detta kommer att utvecklas, och vilka konsekvenser detta kan få för branschens utveckling på den svenska marknaden.

9.6 Förslag till fortsatt forskning

Postorderhandel svarar för en betydande andel av den svenska detaljhandeln, och sett i ett arbetsmarknadspolitiskt perspektiv är det därför viktigt att det finns ett forskningsintresse beträffande denna branch. En intressant forskningslinje skulle kunna vara att studera postorderhandelns strategiska överlevnad. Vilka faktorer kommer att vara avgörande för branschens utveckling i Sverige, och hur kommer internationaliseringen att påverka denna utveckling? Kan ett utvecklat försäljningskoncept över internet vara ett alternativ eller ett komplement? Som framgår av branschbeskrivningen, är det ett fåtal postorderföretag som står för en dominerande marknadsandel. Det framgår också att lönsamheten inom branschen är relativt låg, och den hårda konkurrensen verkar inte att avta, snarare öka. Detta sett mot den bakgrund som en ökad internationalisering kan medföra samt att man också är utsatt för en hård konkurrens från allt större lågprismarknader som säljer samma produkter som postorder.

Detta har troligtvis medfört att branschen fått allt svårare att värva nya kunder, vilket gett upphov till utveckling av nya affärsidéer som t.ex. lansering av finansbolag, postorderbank samt att man fått högre kostnader för intensifiering av

differentierings- och fokuseringsstrategier. Integrationen med den övriga detaljhandeln har heller inte utvecklats enligt förväntningarna, och en fråga är vilka nya strategiska grepp postorderhandeln måste ta för att överleva. Ett intressant forskningsproblem är följaktligen att studera vilka förutsättningar som är viktigast för postorderhandel i framtiden, sett dels ur ett företagsekonomiskt perspektiv dels ur ett samhällsekonomiskt perspektiv, i syfte att även utröna hur den framtida marknaden kommer att te sig.

Kapitel 10

English summary

10.1 The research problem

The research problem can be expressed in the following way:

To study the developments in two comparable companies in the same line of business that have developed in divergent directions, in order to increase knowledge and understanding of successful and less successful development respectively, through describing and comparing the resource development of the companies, concentrating on the relationship between leadership, competitive strategy, and performance.

The problem gives a reason to describe the actors' characteristics and behaviour in order to find connections between leadership, competitive strategy, and performance, and to be able to explain the divergent developments of the companies by means of underlying factors. By following the developments in two comparable companies for a long time, the performance of the companies can be established and described, thereby contributing to increased understanding of the factors that lie behind the performance of the companies. If you have knowledge of competitive strategy and leadership related to the results of the companies, it is

possible to discern different features and characteristics. In order to describe differences, and to find explanations of different developmental patterns (Porter 1991, Mintzberg 1973, 1978). It is important to study such relationships, and, in this way, build a more coherent theoretical as well as empirical basis in this field for the purpose of obtaining a deeper understanding of underlying factors (Häckner 1985). This study belongs to the strategy research field. Interesting research questions are:

- *Who governed the development of the companies?*
- *What visions dominated the development of the companies?*
- *What features characterised the owners of the companies?*
- *How was the strategy development process managed in the companies?*
- *What factors lie behind the business strategic perspectives and the long-term planning of the companies?*
- *How was expansion managed and what competitive strategy dimensions have promoted this development and why?*
- *How have the capacity and the resources of the companies developed or been adapted to competitive strategic choices?*

10.2 Research objects and motives

The two research objects of this study are Ellos AB and Josefssons Postorder AB, Sweden's largest mail-order companies in the 1980's. In that decade, Ellos was the leading mail-order company in the Nordic countries. An interesting aspect is whether the owners of the two companies were interested in a strategic leadership or not. The reasons why I have focused on two objects in the mail-order business are the following:

- *The mail-order business is an important part of the Swedish retail trade*
- *The mail-order companies are unique as distributive companies*
- *Mail-order companies sell through catalogues*
- *The marketing of the mail-order companies is different from that of the rest of the retail trade*
- *Technological and logistics systems differ from those of the rest of the retail trade*
- *Technology has been developed by the companies themselves, to a large extent*
- *Quickness, confidence and delivery capacity are important factors*
- *The objects are family businesses and the founders have run the businesses from the start*

The research problem is momentous, and of current interest, which is evident from the fact that several research reports have been published in this field (e. g. William et al 1994, Powell 1992, Karlsson 1991, Fagenson et al 1990, Normann 1986, Häckner 1985, Kent et al 1982, Druckner 1970, Chandler 1962). In these

reports, competitive strategy, entrepreneurship and leadership, organisation structure, and dynamics are emphasized as significant variables in the development of companies, and researchers think that there are interesting relationships between them. In a competitive strategic context, it is, therefore, important to find the unique elements that give solid and lasting advantages vis-à-vis the competitors, and it is important to have knowledge of the processes in this context (Porter 1985). Comparisons between companies are interesting as regards differences in formulating and implementing strategies and how they approach the market and how the entrepreneurship has improved in the developmental process. Comparing two developmental processes gives, thus, greater possibilities of understanding because it is easy to see what has given results (Yin 1983).

10.3 The purpose

As can be seen from the research problem, there is a significant difference between the actors' performance levels. From the problem orientation it may be concluded that there might be causal relationships between leadership and performance but it is unclear whether it is possible to create an unambiguous picture of the underlying factors. It is important to build a more coherent theoretical as well as empirical basis in this field in order to increase knowledge and understanding of the factors exerting influence. The principal purpose of this study is:

to analyse, in a longitudinal study, the developmental processes in two companies that develop in diverging directions in spite of the fact that they operate under apparently similar conditions, in order to contribute to increase our knowledge of leadership and strategy and to find out how leadership and strategy influence the performance levels of companies.

The principal purpose has four sub purposes:

to describe and compare the importance of the entrepreneurial leadership for the development of the companies concentrating on the distinguishing qualities of the entrepreneurs

to compare visions and strategic developmental processes and thus describe and compare how competitive strategies have been formulated and implemented and discuss the factors that have served as guidance for strategic decisions

to compare strategic dimensions and success factors and thus describe differences between the actors' performance and their choices of basic strategy

to compare competitive strategic patterns

10.4 The theoretical and practical relevance of the research problem

Researchers disagree on the possible connections between leadership, strategy and performance (see for instance Mintzberg et al 1995, McClelland 1985, Peck et al 1978, Bass 1981, Gordon 1983, Kotter 1987, Gibb 1969). Researchers like Fagenson (1990), Day et al (1988) and Thomas (1988) point out that there is a strong connection between leadership, strategy and the profit of the company, and Häckner (1985) says that the importance of management for success or failure, as the case may be, is undisputed. Other researchers (Meindl et al 1985, Pfeffer 1977b, Yukl 1994, Lieberson et al 1972) are doubtful about such a connection, and Lieberson et al (1972) found that the management of the company had little influence on the performance of the company, a view that was severely criticized by Weiner (1981), who showed that there was a strong connection between management and variations in profits, between management and variations in sales, and between the management and variations in the profit-margins.

Researchers point out that the connection between leadership and performance has to do with personal qualities. It has been maintained that the foundations of a person's values and attitudes are his interests, i.e. goal in life, the conditions governing his life, self-image, motivation (Knee et al 1990, Mintzberg 1978, 1995, House 1977, Porter 1991, Peck et al 1978), which are all believed to be defined by the person's earlier experiences and special characteristics. Through interplay between the individual's acts and the environment, both the individual and the environment are affected, and, here, psychologists and behaviourists disagree concerning what lies behind the behaviour of individuals (Peck et al 1978).

10.5 Theoretical frames

Since the research problem embraces such different fields as competitive strategy, leadership, and performance, a certain interdisciplinary approach is needed, and, therefore, I have chosen not to narrow down to much on theories. The following theories are the most important ones in this study:

- *Strategic theory, Mintzberg's (1978) and Ansoff's (1965, 1990) strategic models*
- *Competitive strategy theory, Porter's (1985) and Ansoff's (1965) growth matrix*
- *Organisational theory, Miles et al (1978) and Mintzberg (1973)*
- *Entrepreneurial and management theories, Mintzberg (1973a), Conger et al (1988), Ansoff (1990) and characteristics theories, Peck et al (1978)*

Mintzberg's model allows scope for discussions about strategy in situations where the purpose of strategies was abstruse, ambiguous or if a purpose was

lacking. Mintzberg's model also allows scope for discussions on type of strategy and to ask what variables might lie behind the chosen strategy. Porter's model allows scope for discussions on competitive strategies and typologisation and classification of them, which makes it possible to clarify the connection between competitive strategy and performance.

The organisational theories allow scope for discussions on the relationship between the leadership and the staff of the company. Miles allows scope for discussions of organisational behaviour and relationships between strategy, structure, and process and Mintzberg allows scope for discussions of different types of organisational groups and governing systems, exertion of power, role distribution and relationships that have a strong connection with the leadership of the firm. Ansoff (1990), Mintzberg (1973a), and Conger (1988) allow scope for discussions on factors that lie behind entrepreneurship and criteria for a charismatic leadership style. The theories allow, thus, scope for analysis of personalities, characteristics, attitudes, and leadership behaviours.

10.6 Methodology

The approach is descriptive, longitudinal and comparative, and the choice of this approach is connected with the complexity of writing and explaining strategic events in a historical perspective. Descriptive studies of complex social systems is a prerequisite for the researcher (Swedner 1986) in order for him to be able to do and have scope for the analytical work that is needed to create and "polish" the concepts that are used in a basic description of objects, characteristics and events. In the present study, a positivistic approach with a combination of qualitative and quantitative methods has been used. The qualitative method is based on personal interviews and the quantitative method is based on statistical information. A combination of these two methods gives a better way for highlighting different indications making it possible to find reliable explanations, in order to have a more interesting discussion regarding the results than would be possible if only one of the methods had been used (see for instance Holme 1991).

10.6.1 Collection of data

The collection of data was made according to the following:

- *Exhaustive literature study of previous research and relevant theories*
- *Planning of an information net within each research object*
- *Collection of internal and external documents*
- *Collection of quantitative data*
- *Collection of qualitative data, leadership, interviews by mail*
- *Collection of qualitative data, personal interviews*
- *Follow-up interviews*

10.6.2 Choice of research objects

The empirical study has been made within the retail trade, and the case studies concern two companies in the mail-order trade. There is a difference between studies of one and studies of several cases. The fact that I have chosen two objects, is due to my desire to compare them and look for factors that explain differences in development, thereby increasing the knowledge as well as understanding of the developments and the performance of the companies. The following criteria were important for the choice of companies in this study:

- *the companies are working in the same culture and business environment*
- *the companies face similar problems*
- *the companies allow a study of entrepreneurship and management*
- *the companies have a similar assortment and compete on the same market*
- *the companies have similar production- and distribution processes*
- *the companies are equally affected by governmental actions and by changes in trade conditions*
- *the researcher has knowledge of this line of business*

10.6.3 Choice of respondents

The choice of respondents was made according to certain criteria, where persons who have had high positions in the organisation, long time of employment, and know the owner, and have contributed to the development of the company through decisions and commitment, thus having a relatively high informational value, were chosen for interviews. The purpose of personal interviews was to increase the informational value and create a basis for a deeper and more complete perception of the developments and, therefore, each interviewee has been chosen with care according to the above criteria.

10.6.4 Measure instrument

The questionnaire for a description of the company's leadership and leadership factors contains 42 statements that the respondents are asked to assess according to a 7-step-scale from "completely agree", which gives 7 points, to "completely disagree", which gives 1 point. The information gathered through the questionnaire sent by mail, was the subject of statistic analysis, which made it possible to discuss the relationship between leadership factors, competitive strategy, and performance. The relationships have been focused upon and described as regards associating and sequences of events, and, therefore, I found it constructive to work with a descriptive causal analysis.

10.7 The hypothesis of the study

The research problem, as expressed in chapter 1, means that I ask myself what factors explain the difference between Ellos' and Josefssons' diverging performance development. I find that the actors have different attitudes towards governing and mobilising the company resources in their endeavour to reach their goals. There are, thus, three hypotheses:

H1: -that the difference in the performance development of the actors can be explained by the differences in their attributes and behaviour

H2: -that there is a linkage between competitive strategy and performance, and in this respect, the actors differ

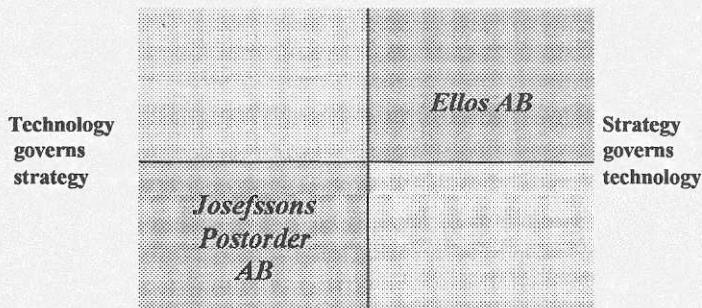
H3: -that there is a linkage between leadership and competitive strategy, and in this respect, the actors differ

The starting point for this hypothesis is that the performance of the companies is connected with the leadership (the governing) and the chosen competitive strategy.

10.8 The findings

The outcome of the study shows that the actors have different leadership behaviours; the "innovator", which would be Ellos' leadership behaviour and the "traditionalist"; which would be Josefssons' leadership behaviour.

Management by Objectives



Management by ad-hoc

Figur 10.1 Comparison between Ellos and Josefssons

The most significant difference shows that Ellos' aim has been a conscious "Management by objectives" (MBO), in contrast to Josefssons, who had more of an ad-hoc behaviour. The competitive strategic efforts of Ellos are a vitalising force, which meant that management issues focused on the creative elements of the company instead of the administrative, i.e. the aims have been clear and distinct. The study shows that the research objects differ considerably as regards competitive strategy. Ellos is characterised by a financial structure which creates a basis for development of resources, quantitatively as well as qualitatively, and in that way, a basis is created for an intense expansion and working of the market.

A combination of physical-, technological-, human- and organisational resources lays the foundation of different competitive strategic efforts. The resources are co-ordinated in specific organisational systems, where the managers in each section concerned have the overall responsibility for planning, implementation and follow-up. At Josefssons, a competitive strategic behaviour emerged, which rests on efforts concentrating on quantitative resources. The available resources are in the hand of the owner who also leads the development process, which is organised in special projects and this is why the organisational system for the various projects is concentrated to the owner.

The competitive strategic measures taken by Ellos show distinct linkages between choice of competitive strategy, expansion, and profit. In Josefssons' case, the same clarity cannot be discerned. However, there is an indication of a linkage between choice of competitive strategy and sale. The result of the analysis also indicates that Ellos' business strategic discipline as market leader has been something to hold on to. Ellos stuck to their aim towards strategic management in order to reach the leading position. The members of the managerial group have always showed willing and played their parts and there has always been a clear dividing line between them and managers at the intermediate level. This has had the effect that Ellos have made a distinction between the daily operations and the development efforts in order to establish what resources are needed for the various development projects. The fundamental decisions regarding values, resources, priorities, tactics, and direction have been made at top level. The executives have worked according to the visionary direction of the company and, at the same time, they have been determined regarding the legacy they want to leave.

Also, important aspects are the motivation and internal competition that have existed between the sections. Social innovation has, thus, been stimulated because resources for ambitious goals and performance in all sections were available. Being one step ahead meant that you must become better and better, and from the case study and the analysis, it can also be gathered that Ellos had invested resources in the chosen direction and they competed intensely with their own success; setting up new records, and meeting new challenges.

10.9 Conclusion

It is important to build up a coherent theoretical as well as empirical basis in this field to increase the knowledge and understanding of the factors that might govern strategic processes. Previous research shows that there are interesting linkages between personal characteristics, the leadership and performance, and, therefore, this study is an important contribution to the research in this field. The study creates a basis for an increased understanding and knowledge of how management handles strategic issues, which, in turn, helps to influence the development process.

This study can be seen as a contribution to the discussion on how competitive strategic changes can or should be studied, and on what conceptual reference frameworks are needed to catch central aspects of a business strategic development process, where different perspectives and research methods might be opposed to each other. This pluralism, which was discussed in chapter 1, could be seen as problematic. However, it offers many different possibilities of new angles of approach in a discussion on competitive strategic development, where different schools suggest different competitive strategic formulations and combinations.

Concepts that have further strengthened this understanding are intentions to invest and success factors that have been added in order to understand how resources and activities are developed in symbiosis.

Five results from this study will be presented:

The first contribution

Through the description and discussion of two development processes in a historical perspective, a theoretical pluralism and a theoretical approach have contributed to a qualitative knowledge development of importance for an increased understanding of development processes' success factors, resource generation, and management. The theoretical approach of this study, thus, claims to contribute to our knowledge of developmental processes, where the importance of the interaction between management and staff has been discussed. The study includes empirical and theoretical discussions on visions, strategies, and leadership related to resource development, which together provide a basis for change. This has also been combined with the research objects' internal competence development and perspective, which shows that the internal competence is both being influenced by and influencing the internal development pattern.

The theoretical frame of reference has, thus, contributed support and explanations and a deeper and more important understanding of the empirical events. The

theoretical frame of reference, thus, gives support for identification and description of the variables leadership, competitive strategy, and performance, but also an interdisciplinary picture of the complexity and manifoldness which leadership and strategy imply.

The second contribution

The second contribution of the study is the following:

This study is an illustrative description of what developments within the retail trade are all about. The study refers to the way commercial companies act and influence the development within the trade, and empirically, this study, with its outlook on the historical events, is a contribution to the economic historical mass of knowledge.

This dissertation is the first one to deal with the Swedish mail-order trade strategy research, where linkages between the variables leadership, and competitive strategy, and performance are being discussed, and, therefore I see this as an important addition to strategy research.

The third contribution

Further, this study shows that there is a clear dividing line between the way the actors govern the development of the company as regards strategy formulation, mobilisation, and implementing. Here, the analysis indicates two different leadership behaviours; “innovator” and “traditionalist”, respectively. Thus, the analysis indicates diametrically different ways of governing and mobilising organisational resources. In this respect, the first hypothesis should be correct and by this, a third contribution emerges, which could be summarised as follows:

By emphasizing the actors' historical developments as regards leadership and competitive strategic dimensions in relation to their strategic aims and content, a systemised pattern emerges which indicates that Ellos have worked towards a conscious strategic goal. Only when strategic dimensions are linked together in a management role, where strategy formulation and strategic resources are mobilised for implementation, do they assume importance for the developments, and by this it is evident what the underlying explanations of the research objects' divergent development might be.

The research problem was expressed with one important theoretical starting-point; to increase knowledge and understanding of successful and less successful development, respectively. When strategy formulation and mobilisation are integrated with resources and leadership, conditions are created for a successful development. Also, this increases the knowledge and consciousness of the importance of purposefulness and a conscious business strategy, and this indicates a pattern which makes the clear dividing line between the two companies even more obvious. By describing and analysing two developmental patterns and, thus, emphasizing the organisational system which is the basis of the organisational

resource transformation, two different organisational systems emerge, which each gives an explanation of the current developmental process.

The fourth contribution

Yet another dividing line emerging in the study means that there are different efforts in the companies' success factors and fundamental strategic dimensions. These efforts turn out to have a linkage to leadership and choice of competitive strategy, and the second hypothesis of the study can, thus, be regarded as correct, and, therefore, a fourth contribution can be formulated as follows:

Through an analytical and methodological approach, the variables leadership, competitive approach, and performance were uncovered, and two actors were compared as regards success factors and fundamental strategic dimensions; the behaviour of the actors has indicated a linkage between the variables mentioned; leadership, competitive strategy, and performance.

The fifth contribution

The methodological approach of the study has also evoked an ambition and a driving force to find new methodological tools that have made it possible to analyse and discover patterns that can contribute explanations of developmental processes. The fifth contribution of the study can be expressed as follows:

A new analysis instrument has been developed through identification of strategic patterns for fundamental strategies through analysis of, among other things, investment intentions in combination with qualitative and quantitative methods, where quantitative data is based on factor analysis and by this contributed increased knowledge of the way success factors and strategic resources can be focused on investment intentions.

Källförteckning

Litteraturförteckning

A

- Aaker, D.A. (1992): *Strategic Marketing Management*. John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Aaker, D.A. (1995): *Strategic Marketing Management*. Fourth edition. John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Abell, D. F. (1980): *Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning*. NJ: Prentice-Hall.
- Ackoff, L. R., (1970): *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley & Sons, New York.
- Adizes, I. (1982): *Ledarskapets fallgropar*. Liber.
- Adizes, I. (1988): *Organisationers livscyklar*. Liber.
- Allerton, H.E. (1998): High Performance. *Training & Development*, jul 98, vol 52, Nr 7, pp11.
- Andersen, H. (1994): *Vetenskapsteori och metodlära*, en introduktion. Studentlitteratur, Lund.
- Anderson, H. (1994): *Ett industriföretags omvandling*. En studie av Hägglunds förändringsprocess 1922-1981 med bas i företagets produkter, relationer och resurser. Handelshögskolan i Stockholm.
- Andersson, D. (1991): *Visionärt ledarskap*, Konsultförlaget AB.
- Andrews, K. (1971): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwing, Homewood, Ill.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York.
- Ansoff, H.I. (1979): *Strategisk företagsledning*. Bröderna Ekstrands Tryckeri AB i Lund.
- Ansoff, H.I. McDonald, E.J. (1990): *Implementing Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ansoff, H.I. (1991): Critique of Henry Mintzberg's "The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management Journal*, No 12, pp 449-461.
- Aram, J. D. & Cowen, S.S. (1990): Strategic Planning for Increased Profit in The Small Business. *Long Range Planning*, No 23, pp 63-70.
- Arbnor, I., Bjerke, B. (1994): *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund.
- Aronsson, M. (1991): Nyföretagandet i Sverige. SIND 1991:6. Stockholm, Statens Industriverk.
- Atkinson, J.W. & Feather, N. T. (1966): *A Theory of Achievement Motivation*. New York: Wiley

B

- Bales, R.F., (1958): Task roles and social roles in problem solving groups. In: Maccoby, E., Newcomb, T. M., & Hartley, E.L. (red.) *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart, and Winston. pp 437-447.
- Bang, H. (1994): *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund.
- Ballou, R. H. (1987): "Basic Business Logistics". *Transportation Materials Management, Physical Distribution*, second edition. Prentice-Hall International Editions.
- Bantel, K.A. (1993): Top team, environment and performance effects on strategic planning formality. *Group and Organization Management*, vol 18, Nr 4, pp 436-459.
- Barry, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol 17, No. 1, pp 99-120.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectation*. New York. Free Press.
- Bass, B.M. (1981): *Stogdill's Handbook of Leadership*, A Survey of Theory and Research. New York, Free Press.
- Bass, B.M. (1975a): *Exercise Objectives*. Scottsville, NY: Transnational Programs.
- Beal, R.M. (2000): Competing effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Business Management*, vol 38, No 1, pp27,21.
- Becker, H. S. (1968): Social Observations and Social Case Studies, *In International Encyclopedia of the Social Sciences*, vol 11, Cronwell, New York.
- Bengtsson, M. (1994): *Konkurrens klimat och dynamik, en studie av interaktion mellan konkurrenter*. Umeå Universitet.

- Berg, L. E., Boglin, A., Leissner, T., Månsson, P., Värnlund, H. (1975): *Medvetandets sociologi*. En introduktion till symbolisk interaktionism. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Berlew, D.E. (1974): "Leadership and Organisational Excitement" in D.A. Kolb, I.M. Rubin, and J.M. McIntyre (eds), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Bohlin, H., Granstrand, O., Johansson, L. G., (1992): *Så leder vi* "att leda företag i teknisk och ekonomisk omvandling. Liber, Malmö.
- Bolton, M.K. (1993): Imitation versus innovation: Lessons to learned from the Japanese. *Organizational Dynamics*, vol 22, No 3, pp 30-49.
- Bond, R., Lean, D. (1977): *Promotion, and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets*, Washington, DC: Federal Trade Commission, Bureau of Economics, February.
- Boreland, C. (1974): Locus of Control, need for achievement and entrepreneurship. Doctorial dissertation. The University of Texas, Austin.
- Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. A. (1984): Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, No.5, pp 241-264.
- Brockhaus, R.H. (1980): Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, pp 23.
- Bromley, D. B. (1986): *The Case Method in Psychology and Related Disciplines*. Wiley, New York.
- Brown, S. (1995): Don't innovate—imitate. *Sales & Marketing Management*, vol 147, No 1, pp24-26.
- Bryman, A. (1986): *Leadership and Organizations*. Routledge and Kegan Paul, London
- Bryman, A. (1992): *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, London.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T. & Sultan, G.M. (1975): Market Share: A Key to Profitability. *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1975, pp 97-106.

C

- Castaneda, M., Nahavandi, A. (1991): Link of Manager Behaviour to supervisor performance and subordinates satisfaction. *Group & Organization Management*, vol 16, Nr 4, pp357-367.
- Caves, R., & Porter, M.E. (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectured Decision and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp 241-267.
- Chaffee, E.E. (1985): Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, vol 10, No 1, pp 89-98.
- Chakravarthy, B.S. (1986): Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, vol 7, pp 437-458.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press.
- Chrisman, J., J., Hofer, C., W. & Boulton, W.,R. (1988): Toward a System for Classifying Business Strategies. *Academy of Management Journal*, vol.13, No 3, pp 413-428.
- Church, A. H., Waclawski, J. (1998): The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol 71, No 2, pp 99.
- Conger, J.A., Kanungo, R.,N. (1988): *Charismatic Leadership*, The Elusive Factors in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers, London.
- Cool, K. (1986): *Strategic group formation and strategic skills: A longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry, 1963-1982*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Creswell, W.J. (1994): *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*, Sage Publications, London.

D

- Daniels, J., Ogram, E., & Radebaugh, L. (1995): *International Business: Environments and Operations*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Danielsson, A. (1983): *Företagsekonomi, en översikt*. Studentlitteratur, Lund.
- Davidsson, P. Lindmark, L. & Olofsson, C. (1994): *Dynamiken i svenskt näringsliv*. Studentlitteratur, Lund.

- Davidsson, P. (1993a): *Kultur och entreprenörskap*. Nutek B 1993:3. Stockholm. Närings- och teknikutvecklingsverket.
- Davidsson, P. (1989b): Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth. Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Day, D.V. & Lord, R.G. (1988): Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for A New Theory and Methodology. *Journal of Management*, No 14, pp 453-464.
- De Man, A.P. (1994): A Porter Exegesis, *Scandinavian Journal of Management*, No 4, pp 437-450.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures*. Addison. Westly, Reading MA.
- Delmar, F. & Davidsson, P. (1993): Företagens riskhantering. I Davidsson, P., (red); Riskbedömning – ekonomistyrning och riskhantering i små företag. Stockholm, Närings- och Teknikutvecklingsverket.
- Dess, G.G. & Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, No 27, pp 467-488.
- Dickson, P.R. (1992): Toward a general theory of competitive rationality. *Journal of Marketing*, vol 56, No 1, pp 69
- Dosi, G. (1982): *Technological Paradigms and Technological Trajectories*. A Suggested Interpretation of The Determinants and Directions of Technical Change. *Research Policy*, No 11, pp 147-162.
- Drucker, P. F. (1954): *The Practice of Management*. New York. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1981): "Behind Japan's Success". *Harvard Business Review*, Vol. 58, July-August, pp 66-67.
- Drucker, P.F. (1970): Entrepreneurship In Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, vol 1, pp 3-12.
- Durö, R. & Sandström, B. (1986): *Marknadsföringskrig, hur man besegrar konkurrenterna i slaget om marknaden*. Liber Förlag, Malmö.

E

- Easton, G. (1987): *Relationships Among Competitors*. University of Lancaster, February 1987.
- Edström, A., Nordbäck, L.E. & Rendahl, J.E. (1989): *Förnyelsens Ledarskap*. Norstedt Förlag, Stockholm.
- Emerson, R. (1962): Power-dependence relations. *American Sociological Review*. February, pp 31-41.
- Eneroth, B. (1979): *Kvalitativ metod för samhällsvetenskaplig forskning*, Akademitratur, Stockholm.
- Etzioni, A. (1961): *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York Free Press.

F

- Fagenson, E. & Warner B.W. (1990): Interventions in Organizations During the 1980's, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 26, No 3, pp 285-297.
- Faulkner, D. & Bowman, C. (1992): Generic Strategies and Congruent Organisational Structures: Some Suggestions. *European Management Journal*, vol 10, No 4, pp 494 -499.
- Fiedler, F. E. (1974): The Contingency Model. New directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, No 3, pp 65-79.
- Fiegenbaum, A. (1987): *Dynamic aspects of strategic groups and competitive strategy: concepts and empirical examination in the insurance industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana, Illinois.
- Finnie, W. (1997): Generation X hates hype, intrusive, hard-sell ads. *St. Louise Business Journal*, vol 18, No 13, pp 20.
- Foreman, P. B. (1948): The Theory of Case Studies. *Social forces*, No 26, pp 408-419.
- Forsell L. (1952): *Borås stads historia*. AB Tryckcentralen i Borås.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959): The Base of Social Power. In D. Cartwright (ed), *Studies of Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp 150-167.

G

- Gadde, L.E. & Håkansson. H. (1992): *Analysing Change and Stability in Distribution Channels*, in Axelsson, B. & Easton, G. (eds). Industrial networks, London: Routledge.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983): An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, vol 4, pp 153-173.

- Galbraith, J.R. & Nathanson, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Gandemo, B., Mattsson, J. & Warberg, J.E. (1984): *Strategier och mönster vid företagens internationalisering*. Modellutveckling och fallstudier. Göteborgs Universitet.
- Gandemo, B., & Asztély, S. (1981): *Finansiell planering*. P.A. Norstedt & Söners Förlag, Stockholm.
- Gardner, W. L., Cleavenger, D. (1998): The Impress Management Strategies Associated with Transformational Leadership at the World-Class Level. *Management Communication Quarterly*, vol 12, No 1, pp 39.
- Gibb, C.A. (1969): Leadership. I.G. Lingzey & Aronson, E., (Red). *The Handbook of Social Psychology*, vol 4. Reading, Massachusetts. Addison Wesley.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967): *The discovery of Grouded Theory*. Aldine, Chicago.
- Glueck, W. (1976): *Policy, Strategy Formation and Management Action*, New York, McGraw-Hill.
- Goetz, J.P. & LeCompte, M.D. (1984): *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research*. Academic Press, Orlando, Florida.
- Golder, P., Tellis, G. (1992): *Do Pioneers Really Have Long-Term Advantages? A Historical Analysis*. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, Report Number 92-124, sept.
- Gordon, J.A. (1983): *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*. Boston, Allyn and Bacon.
- Green, P., Tull, G. & Albaum, G. (1988): *Research for Marketing Decisions*, Fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Greenley, G.E. (1986): Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, No 19, pp 101-109.
- Grönhaug, K. (1985): Destruktiv företagskultur, i Arndt, J. Och Friman, A. (1985) *Leda för förändring*, Liber förlag, Malmö.
- Grönmo, S. (1982): Förhåldet mellan kvalitativa och kvantitativa metoder i samfundsforskning, i Holter, H., Kalleberg, R., (red) (1982), *Kvalitativa metoder i samfundsforskning*. Universitetsförlaget AS, Drammen.
- Grönroos, C. (1992): *Service Management, Ledning, Strategi, Marknadsföring i Servicekonkurrens*. ISL-förlag.
- Guba, E.G. (1991): *The Paradigm Dialogue*. Sage Publications, second printing
- Gummesson, E. (1985): *Forskare och konsult – om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*. Studentlitteratur, Lund.
- Gummesson, E. (1980): *Marknadsfunktionen i företaget*. Marknadsföring, marknadsplanering och styrning. P.A. Norstedt & Söners Förlag.

H

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatman, R. L., Black, W.C. (1995): *Multivariate Data Analyse*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hallgren, Ö. (1976): *Finansiell metodik*. Studentlitteratur, Lund.
- Hammel & Prahalad (1994): "Competing for the Future". Harvard Business School Press, Boston.
- Hambrick, D. C. (1983): An Empirical Technology of Mature Industrial Products' Environments. *Academy of Management Journal*, No 26, pp 213-230.
- Harari, O. (1995): The Missing Link in Performance. *Management Review*, vol 84, Nr 3, pp 4.
- Harrison, A.M. (1978): *The Operational Definition of Managers' Roles*. Doctorial dissertation, University of Cape Town, South Africa.
- Heider, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959): *The Motivation to Work*, Wiley.
- Hofer, C. W. (1973): Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior. *Academy of Management Proceedings*, pp 46-59.
- Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St.Paul, M.N: West Publishing Company.
- Hollander, E.P. & Julian, J.W. (1969): Contemporary Trends in The Analysis of Leadership Process. *Psychological Bulletin*, vol 71, pp 387-397.
- Holme, I. & Solvang, B. (1991): *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur Lund.
- Horovitz, J. H. (1979): Strategic Control: A New Task for Top Management. *Long Run Plan*, vol 12, June, pp. 2-7.

- Horovitz, J.H. (1982): Strategic Practice. Links Between Intellectual and Social Process in Strategic Management. Anförande vid konferensen "Exploring the Strategy Making Process", Montreal 1982.
- House, R. J. & Singh, J. V. (1987): Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology. *Annual Review of Psychology*, No 38, pp 669-718.
- House, R.J. (1977): "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), *Leadership. The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- House, R.J., Spangler, W.D. & Woycke, J. (1991): Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, No 36, pp 364-396.
- Huff, A.S. (1990): *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, New York.
- Hunt, R.G. (1970): Technology and organization. *Academy of Management Journal*, Sept. pp 235-252.
- Hutcheson, D., McDonald, B.D (1999): Personality dimension of good customer service. *Atlanta Business Chronicle*, vol 21, No 50, pp 60.
- Hyrenius, H. (1983): *Entreprenörskap*, MTC Stockholm.
- Häckner, E. (1985): *Strategiutveckling i medelstora företag*. Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet. BAS.

I

- Itami, H. & Numagami, T. (1992): Dynamic Interaction Between Strategy and Technology. *Strategic Management Journal*, vol 13, pp 119-135.

J

- Jarillo, J.C. (1988): "On Strategic Networks" *Strategic Management Journal* vol 9, pp.31-41.
- Jeffrey, C., D. Edward, L. Stephan, S. Raymond, & E. Clive (1991): Objectives, Missions and Performance Measures in Multinationals, *European Management Journal*, vol 9, No 4, pp. 444-453.
- Jensen, A. (1991): Strategisk styrning av internationell linjesjöfart. En studie i marknadsorienterad strategisk företagsledning. *Transportforskningsberedningen (TFB) 1991:1*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Jensen, A. (1991): *Postorderföretagens distribution*, Företagsekonomiska institutionen vid Göteborgs Universitet, rapport nr 309.
- Jensen, A. (1991): *Postorderföretagens distribution*, Företagsekonomiska Institutionen vid Göteborgs Universitet, rapport nr 310.
- Jensen, A. (1993): Strategy Against Market Power in Marketing Channels, *Scandinavian Journal of Management*, 1993, No 2.
- Jewkes, J., Sawers, D., Stillerman, R. (1958) : *The sources of invention*. New York: Macmillan.
- Johannisson, B. (1992): *Entreprenörskap på svenska, affärer och förnyelse*. Almqvist & Wiksell, Malmö.
- Johannisson, B. (1976): *Framgångsrika företagare*. Industriförbundets förlag, Stockholm.
- Johansson, S.E. (1995): Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt. Mål, samband och mätmetoder. Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, S.E., Lewin, S. (1991): Familjeföretaget, framgångsrecept för företaget och familjens tillväxt, utveckling, överlevnad. IHM-förlaget AB, Göteborg.

K

- Kanter, R. M. (1982): The Middle Manager as Innovator, *Harvard Business Review*, July-August, pp 95-105.
- Karlsson, A. (1991): *Om strategi och legitimitet*. Lund University Press, Lund.
- Karlöf, B. (1990): *Affärsstrategi*. Affärsvärldens förlag, Stockholm.
- Katz, D. & R.L. Kahn (1978): *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., John Wiley, New York.
- Kauzes, J. M. & Possner, B. Z. (1997): *Ledarskapets utmaning*. ISL Förlag AB, Göteborg.
- Kelley, H. H. (1967): Attribution theory in social psychology. I D.L. Vine (red.), *Nebraska Symposium om Motivation*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
- Kent, C., Sexton, D. & Vesper, K. (red) (1982): *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.

- Kevin, J. W. & J.R. Lillibridge (1992): In *Kathryn Kelley Perceived Self-Competence and Organizational Behavior*. Advances in Psychology, Theory and Research in Industrial Organizational Psychology, North - Holland.
- Kinnear, T. & J.Taylor (1991): *Marketing Research - An Applied Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980): Intra Organizational Influence Tactics; Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp 440-452.
- Kneec, D. & D. Walters (1990): *Strategy in Retailing*, Theory and Application, Philip Allan Publishers Limited, Oxford, England.
- Kock, S.E. (1965): Företagsledning och Motivation. Svenska Handelshögskolan, Helsingfors. Affärsökonomiska förlagsföreningen.
- Kotha, S. & Bhatt, L.V. (1995): Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries, *Strategic Management Journal*, vol 16, pp 75-83.
- Kotter, J.P. (1987): *The Leadership Factor*. Manuscript. Harvard University. Publicerat av The Free Press. New York, 1988.
- Kouzes, J.M., Posner, B.S. (1995): *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Inc, San Francisco,
- Khun, T. (1962): *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Doxa, Lund.

L

- Larsson, S. (1984): *Företagsledaren som politiker*. En studie om beslutskrav och handlingsfrihet i företagsledningsarbete. BAS, Göteborgs Universitet.
- Lambert, D. M., Stock, J. R. (1982): *Strategic Physical Distribution Management*. Richard D. Irwin, INC.
- Lazer, W. (1977): "The 1980's & Beyond: A Perspective", *MSU Business Topics*, No 25, pp 21-35.
- Lennerlöf, L. (1981): *Arbetsledning i förändring*. Ett socialpsykologiskt perspektiv. Stockholm, Publica Liberförlag.
- Lewitt, T. (1966) : Innovative Imitation. *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp 63.
- Liebertson, S. & O'Connor, J.F. (1972): Leadership and organizational performance: A Study of large corporations. *American Sociological Review*, No 37, pp 117-130.
- Likert, R. (1967): *The Human Organization*. McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985): *Naturalistic Inquiry*, Sage, Newbury Park, Kalifornien.
- Lindfors, M.B. (1993): *Att utveckla kunskap om metodologiska och andra vägval vid Samhälls- vetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund.
- Löfland, J. (1971): *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Wadsworth, Belmont, Kalifornien.

M

- Maccoby, M. (1981): *The Leader*, Simon and Schuster, New York.
- Maccoby, M. (1988): *Why Work, Leading the New Generation*. Simon and Schuster, New York.
- Macmillan, I. C. (1983): Preemptive Strategies. *Journal of Business Strategy*, No 4, pp 16-26.
- Madsen, V. (1983): Strategiske perspektiver i små virksomheder (dupl), Aarhus.
- Madsen, K.B. (1974): *Motivation, drivkrafterna bakom våra handlingar*. Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Mailliard, K. (1997): Linking performance to the bottom line. *HR Focus*, vol 74, Nr 6, pp 17-19.
- Manfred, F.R. & Kets de Vries (1983): *Organizational Paradoxes*, Clinical Approaches to Management, London.
- Mann, R. D. (1959): A Review of The Relationship Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56, pp 241-276.
- McCall, G. & Simmons, J. L. (1969): *Issues in Participant Observation*. Addison-Wesley, Reading Massachusetts.
- McClelland, D. C. (1961): *The Achieving Society*, Princeton, NJ, Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985): *Human Motivation*, Glenview IL: Scott Foreman.
- McDonald, B. D., Hutcheson, D. (1998): Your personality weighs heavily in job fit. *Atlanta Business Chronicle*, vol 21, No 7, pp 47.

- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. New York, McGraw Hill.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985): The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, No 30, pp 78-102.
- Merriam, S. B. (1994): *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984): *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*. Sage, Newbury, Kalifornien.
- Miles, R. E., Snow, C.C., Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978): Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review*, No 3, pp 546-563.
- Miller, C.C. & Cardinal, L.B. (1994): Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, vol 37, No 6, pp 1649-1665.
- Miller, D. (1988): Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, No 31, pp 280-308.
- Miller, D. & Friesen, P. (1986): Porter's (1980) Generic Strategies and Performance. An Empirical Examination with American Data. *Organizational Studies*, No 7, pp 37-55.
- Miller, D. & Friesen, P. (1980): "Momentum and Revolution in Organizational Adaption" *Academy of Management Journal*, No 32, pp 333-352.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978): Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, No 24, pp 921-933.
- Miller, D. (1990): *The Icarus Paradox*. New York, Harper-Collins.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, vol 6, pp 257-272.
- Mintzberg, H. & Waters, J., A. (1982): Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy of Management Journal*, vol. 25, No 3, pp 465-499.
- Mintzberg, H. (1973 a): *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1973): "Strategy Making in Three Modes". *California Management Review*, Winter, pp 44-53.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp 934-948.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, jan-feb. pp 107.
- Mintzberg, H. (1990): The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, No 11, pp 171-195.
- Mintzberg, H. (1979): "Organizational Power and Goals, A Skeletal Theory" in *Strategic Management*, Dan E. Schendel & Charles W. Hofer, (eds) Boston: Little, Brown and Company.
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept. Five P:s for Strategy. *California Management Review*, Berkeley, pp 11-32.
- Mintzberg, H. (1988): Opening Up the Definition of Strategy. In Quinn, James & Mintzberg, Henry & James (eds): *The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. & Voyer, J. (1995): *The Strategy Process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mintzberg, H. (1989): *Mintzberg on Management*, The Free Press, New York.
- Morrison, D.F. (1967): *Multivariate Statistical Methods*, McGraw-Hill, New York.

N

- Newman, H.H. (1973): *Strategic Groups and the Structure-performance Relationship*. A study with respect to the chemical process industries. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Noble, C.H, Mokwa, M.P., (1999): Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, vol 63, Nr 4, pp 17.
- Normann, R. (1986): *Skapande Företagsledning*, Berlings, Arlövn.
- Normann, R. (1984): *Service Management*. Ledning och strategi i tjänsteproduktion. Liber, Stockholm.

O

- O'Farrell, P., Hitchens, D. & Lindsay, M. (1992): Does Strategy Matter? An Analysis of Generic Strategies and Performance in Business Service Firms. *Business Strategy Review*, spring 1992.
- Ouchi, W.G. (1980): Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, March, No 25, pp 129-141.

P

- Parsons, T. (1960): *Structure and Process in Modern Society*. The Free Press, New York.
- Pascale, R.T., (1984): *Perspectives and Strategy: The Real Story Behind Honda's Success*. California Management Review, Spring, No 3, pp 47-72.
- Pavett, C.M. & Lau, A.W. (1982): *Managerial Roles, Skills and Effective Performance*. Proceedings, *Academy of Management*, New York, pp 95-99.
- Peck, D. & D. Withlow (1978): *Personlighetspsykologi*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Pelham, A.M. (2000): *Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in small and medium-Sized Manufacturing Firms*. *Journal of small Business Management*, vol 38, Nr 1, pp 48-68.
- Peltz, D.C. & Andrews, F.M. (1966): *Scientists in Organizations-Productive Climate for Research and Development*. John Wiley & Sons, New York.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of The Growth of the Firm*. Basil Blackwell, Oxford.
- Pervin, L. A., (1970): *Personality, Theory, Assessment and Research*, Wiley, New York.
- Peters, T. (1978): *Symbols, Patterns and Settings: an Optimistic Case for Getting Things Done*. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp 3-23.
- Peters, T. (1979): *Leadership: Sad Facts and Silver Linings*. Harvard Business Review, Nov.-Dec., pp 164-172.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. New York, Harper & Row.
- Peters, T. & Austin, A. (1985): *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Random House, New York.
- Pfeffer, J. (1977b): *The Ambiguity of Leadership*. *Academy of Management Review*, No 2, pp 104-112.
- Pfeffer, J. (1982): *Organizations and organization theory*, Stanford University.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations*. New York, Harper & Row Publishers.
- Pheysey, D.C. & Payne, R.L. (1970): *The Hemphill Group Dimensions Description Questionnaire. A British Industrial Application*, *Human Relations*, No 23.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (1986): *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Press, London.
- Porter, M. E. (1991): *Konkurrensstrategi*. ISL förlag.
- Porter, M. E. (1980, 1987): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1979): *The Structure Within Industries and Companies' Performance*. *Review of Economics and Statistics*, No 61, pp 214-227.
- Powell, T.C. (1992) *Organizational Alignment as Competitive Advantage*, *Strategic Management Journal* Feb. vol.13, No 2, pp 119-134.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990): *The Core Competence of The Corporation*. Harvard Business Review, pp 79-91.

Q

- Quinn, J. B.(1981): *Formulating Strategy One Step at The Time*. *Journal of Business Strategy*, No 1, pp 42-63.
- Quinn, J.B. (1977): *Strategic Goals: Process and Politics*. *Sloan Management Review*, No 18, pp 21-37.
- Quinn, J.B. (1980): *Strategies for Change in Logical Incrementalism*. Irwin, Homewood.

R

- Ratcliffe, J.W. (1983): *Nations of validity in Qualitative Research Methodology*. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 5 (2), pp 147-167.
- Ramsler, M. (1982): *Strategic Groups and Foreign Market Entry in Global Banking Competition*. Harvard University, Cambridge.
- Reger, R. K. & Huff, A.S. (1993): *"Strategic Groups: A Cognitive Perspective"* *Strategic Management Journal*, vol 14, pp 103-124.

- Reponen, T., Parnisto, J., Viitanen J. (1996): Personality's impact on information management strategy formulation. *European Journal of Information System*, vol 5, pp 161-171.
- Rhenman, E. & Stymme, B. (1964): *Företagsledning i en föränderlig värld*. Aldus-Bonnier, Stockholm.
- Rice, A.K. (1963): *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.
- Robbins, P.S., Cautler, M. (1996): *Management*. Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991): Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, April, pp. 332-360.
- Robinson, W., Fornell, C. (1985): Sources of Market Pioneer Advantages: The Case of Consumer Goods Industries. *Journal of Marketing Research*, August, pp 305-317.
- Rosenberg, N. (1976): *Perspective on Technology*. Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Roux, E. (1979): The Export Behavior of Smaller and Medium Size French Firms. The Role of the Manager's Profile, in *Recent Research on the Internationalization of Business*, Uppsala 1979.
- Rudén, B. (1975): *Skäljämförelser i hushållens inköpsplaner (HIP)* SCB.
- Ryans, A.B. & Wittink, D.R. (1982): *Security Returns as a Basis for Estimating the Competition Structure in an Industry*. Paper presented at the Strategic Marketing Conference, University of Illinois, Urbana Campaign.

S

- Salomon, D. (1965): Divisional Performance Measurement and Control. Richard, D., Irwin.
- Sandberg, W.R. (1986): *New Venture Performance: The Role of Strategy and Industry Structure*. Lexington, MA: Little Brown.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher.
- Scherer, F.M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally College Pub. Co. Chicago.
- Schendel, D. E. & Hofer, C. W. (1978): *A New View of Business Policy and Planning, Strategic Management*, Little Brown, Boston.
- Schumpeter, J.A. (1965): "Economic Theory and Entrepreneurial History" in H.G.J. Anithen (red) *Exploration in Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schnaars, S.P. (1986): When Entering Growth Markets, Are Pioneers Better Than Poachers? *Business Horizons*, March-April, pp 27-36.
- Schnaars, S.P. (1994): *Managing Imitation Strategies*. How Later Entrants Seize Markets From Pioneers. New York. The Free Press.
- Schwartz, H. & Davis, S.M. (1981): "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer.
- Selznik, P. (1968): *Modern organisationsteori*, Stockholm.
- Seymour, D. T. (1992): *Marketing Research*. Probus Publishing Company, Chicago.
- Shere, J.L. (1981): Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers. *Proceedings, Academy of Management*, San Diego, pp 404-408.
- Shirley, R. C., Peters, M.H. & El Ansary, A. I. (1981): *Strategy Policy Formation*. A Multifunctional Orientation, Wiley.
- Sieber, S.D. (1982): The integration of fieldwork and survey methods (I: Burgess, R.G, red. *Field Research: A Source Book and Field Manual*. Allen & Unwin, London.
- Sjuhäradsbygden (1993). Borås bibliotekssamling om Sjuhäradsbygdens utveckling.
- Skaug, J.E. (1994): *Kundattityder till postorder*, en studie om postorderkundernas attityder till postorderhandeln. BAS, Göteborgs Universitet.
- Smith, N.R & Miner, J.B. (1984): *Motivational Considerations in the Success of Technologically innovative Entrepreneurs*. Paper, Entrepreneurship Research Conference. Babson and Georgia Institute of Technology.
- Snow, C. C. & Hambrick, D. C. (1980): Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems. *Academy of Management Review*, No 4, pp 527-538.
- SPF 1988:6, Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen
- SPF 1989:6, Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen
- SPF 1989:7, Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen.
- SPF 1990 Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen.
- SPF 1993:1 Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen.

- SPF 1994:1 Postorderinformation från Svenska Postorderföreningen.
- SPK 1966:7 Pris- och kartellfrågor.
- SPK 1991:4 Pris- och kartellfrågor.
- Specktor, P.E. (1992): *Summated Rating Scale Construction*. An introduction. SAGE Publications, London.
- Spender, J.C. (1993): Some Frontier Activities Around Strategy Theorizing, *Journal of Management Studies*, vol 30, 1 January, pp 11-30.
- Starrin, B. & Svensson P. G. (1994): *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Stevrin, P.,(1991): *Den nya affärsvärlden - om affärslogik för tillväxtföretag och företagstillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of Leadership*. A study of the literature. New York, Free Press.
- Stewart, V. (1983): *Change, The Challenge for Management*, McGraw Hill Book Company Limited.
- Stymme, B. (1989): *Information Technology and Competence Formation in the Swedish Service Sector*. An Analysis of Retail Strategy and Development of the Finance Sector. The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden.
- Swedner, H. (1986): *Sociologisk metod*. En bok om kunskapsproduktion och förändringsarbete. Liber förlag, Stockholm.

T

- Thomas, A.B. (1988): Does Leadership Make A Difference to Organizational Performance ? *Administrative Science Quarterly*, No 33, pp 388-400.
- Thompson, J.D., (1967): *Organization in Action*. New York, McGraw-Hill.
- Thylefors, I., Axelson-Lenneér, B., (1980): *Arbetsgruppens Psykologi*. Natur och Kultur, Lund.
- Tollgerdt-Andersson, I. (1989): *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*. Handelshögskolan i Stockholm. (Avhandling).
- Tollgerdt-Andersson, I. (1990): *Framgång eller motgång*, en utmanande analys av svenskt ledarskap.
- Trist, E.L. (1963): *Organizational choice*. Tavistock Publications, London.

U

- Urban, G., Carter, T., Mucha, Z. (1986): "Market Share Rewards to Pioneering Brands. An Empirical Analysis and Strategic Implications. *Management Science*, June, pp 645-659.

V

- Van Cauwenbergh A., Cool, K. (1982): Strategic Management in a New Framework. *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp 245-264.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, vol.11, No 4, pp 801-814.

W

- Waterman, R.H., Peters, T. J. & Philips, J.R. (1980): Structure Is Not Organization, *Business Horizons*, June.
- Weber, M. (1947): *The Social and Economic Organization* (A.M. Henderson and T. Parson, ed) New York, Free Press.
- Weiner, N. & Mahoney, T.A. (1981): A Model of Corporate Performance as A Function of Environmental, Organizational and Leadership Influences. *Academy of Management Journal*, No 24, pp 453-470.
- Weiner, B. (1985): An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, pp548-573
- Westlander, G., (1993): *Socialpsykologi*. Tankemodeller om människor i arbete. Akademiförlaget.
- Wiedersheim-Paul, F. & Erland, D. (1979): Technological Strategies and Internationalization, in *Recent Research on the Internationalization of Business*, Uppsala 1979.
- William, M.P. & Shane, B. (1994): Using Competitive Analysis Models to Set Strategy in The Northwest Hardboard Industry, *Forrest Products Journal* Jul/Aug, vol 44, No 7, pp 11-18.

- Williamson, O. (1970): *Corporate Control & Business Behaviour*, Prentice-Hall.
- Wilson, RMS. (1973): *Management Controls in Marketing*, Heineman.
- Wilson, S. (1979): Explorations of the usefulness of case study evaluations. *Evaluations Quarterly*, No 3, pp 446-459.
- Wind, Y. (1979): "Product Positioning and Market Segmentation: *Marketing and Corporate Perspectives*". Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Wright, P. (1978): Research Notes and Communications, A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, vol 8, pp 93-101.
- Wycherley, I. (1983): *A Study of Performance Reporting in Large Retailing Organizations*. M. Phil Dissertation, Oxford University.
- Wärneryd, B. (1990): *Att fråga*. Om frågekonstruktioner vid intervjuundersökningar och postenkäter. Statistiska Centralbyrån, Stockholm.
- Wärneryd, K.E. (1992): "The Psychology of Innovative Entrepreneurship" in Van Roaij, W.F., van Veldhoven, G.M., and Wärneryd, K.E. (eds). *Handbook of Economic Psychology*, Kluwer Academic Pub., Dordrecht, Netherlands.

Y

- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J. (1994): Transformational Leadership Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions. *Personnel Psychology*, vol 47, No 4, p 787.
- Yavitz, B. & Newman, W. H. (1982): *Strategy in Action*. The Free Press.
- Yin, K. R. (1989): Case Study Research, *Design and Methods*, Series, vol 5, Rev. edition. Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (1983): *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Newbury Park, Kalifornien.
- Young D.D. (1992), *An Analysis of Personality Types, Values System and Attitude Among Selected Consumers As Indications of Purchase Behavior Implications for Direct Marketing, Consumer Attitudes*, Texas Tech University (0230), pp 292.
- Yukl, G. (1994): *Leadership in Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Yukl, G., Lepsinger, R. & Lucia, A. (1992): Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B. Clark, and D. P. Campell (Eds), *Impact of Leadership*. Greensboro, NC; Center for Creative Leadership, pp 417-427.
- Yukl, G.A. (1981): *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

Källförteckning; Ellos AB

Intern dokument och tryckta källor

Ellos AB:s bokslut och verksamhetsberättelse 1965, 1966, 1967, 1968, 1969, 1970, 1971, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995.

ICA Handlarna, Information om den samlade ICA-verksamheten 1993

Ellos, klokt handlat

Prospekt för salg av aksjer i Ellos AB 1987

Inbjudan att teckna aktier i Ellos AB

Ellos delårsrapport 1995

Nytt högmekaniserat distributionscentrum

Svenska Postorderföreningen

1987 nr 2, 1987 inf., 1988 nr 3, 1988 nr 4, 1988 nr 5, 1989 nr 6, 1989 nr 7, 1990 nr 8, 1990 nr 9, 1993 nr 1, 1994 nr 4, 1995 nr 1

Avdelningsprotokoll 1978, 1981, 1984, 1986

Ellos, a review of 1993

Digitalks september 1994

Postorder i dag och i morgon, en informationsskrift.

Intern skriftlig personalinformation

Ellos Knallehanda 1973, 1974, 1975 nr 1, 1975 nr 2, 1975 nr 3, 1976 nr 1, 1976 nr 2, 1976 nr 3, 1976 nr 4, 1977 nr 1, 1977 nr 2, 1977 nr 3, 1977 nr 4, 1978 nr 1, 1978 nr 2, 1978 nr 3, 1978 nr 4, 1979 nr 1, 1979 nr 2, 1979 nr 3, 1979 nr 4, 1980 nr 1, 1980 nr 2, 1980 nr 3, 1980 nr 4, 1981 nr 2, 1981 nr 3, 1981 nr 4, 1982 nr 1, 1982 nr 2, 1982 nr 3, 1982 nr 4, 1983 nr 1, 1983 nr 2, 1983 nr 3, 1983 nr 4, 1984 nr 1, 1984 nr 2, 1984 nr 3, 1984 nr 4, 1985 nr 1, 1985 nr 2, 1985 nr 3, 1985 nr 4, 1986 nr 1, 1986 nr 2, 1986 nr 3, 1986 nr 4, 1987 nr 1, 1987 nr 2, 1987 nr 3, 1988 nr 1, 1988 nr 2.

Ellos Direkt 1986-01-23, 1986-02-12, 1986-02-18, 1986-03-12, 1986-05-26, 1987-01-28, 1987-08-26, 1987-10-28.

Ellos Inside 1991-06-19, 1991-09-02, 1991-09-27, 1991-10/ ex 1992-01-31, 1992-02-28, 1992-03-27, 1992-04-29, 1992-05-11, 1992-05-18, 1992-05-22, 1992-05-25, 1992-06-12, 1992-06-17, 1992-08-28, 1992-09-25, 1992-10-30, 1992-11-16, 1992-11-27, 1992-12-04, 1992-12-16, 1992-12-22, 1993-01-13, 1993-01-20, 1993-01-29, 1993-02-03, 1993-02-23, 1993-03-25, 1993-03-26, 1993-04-05, 1993-04-15, 1993-04-29, 1993-05-28, 1993-08-11, 1993-09-01, 1993-09-10, 1993-11-17, 1993-12-10, 1994-01-21, 1994-02-03, 1994-02-18, 1994-03-18, 1994-03-29, 1994-05-20, 1994-06-14, 1994-08-25, 1994-10-06, 1994-11-18, 1996-02-15, 1996-02-23.

Tidningsartiklar

GHT: 1980-11-21.

BT: 1977-08-22, 1977-08-23, 1977-11-26, 1978-07-09, 1978-08-29, 1980-04-18, 1980-10-02, 1980-12-05, 1980-12-08, 1980-12-24, 1983-04-28, 1983-08-13, 1983-10-09, 1983-12-14.

GP: 1992-11-11, 1993-06-09.

Affärsvärlden
Veckans Affärer

1986 nr 35, 1987-05-13.
1986 nr 35

Intervjuer, Ellos AB

Namn	Anställningstid	anställningar i företaget /Andra uppdrag
Olle Blomqvist	Grundare och VD 1947-1988	Styrelseordförande sept.1988-maj 1993. Lämnade företaget 1993 Intervju juli 1992
Rolf Gustavsson	1957-1988	Tillhörde ledningsgruppen från 1975 till 1988 Koncernledningen från 1982. Lämnade företaget 1988 VD i SPF 1993-1996 Intervju juli 1991, juli 1994, mars 1996
Stig Lundström	Juli 1990-okt.1992	Intervju juni 1991 Lämnade företaget 1992
Henrik Koskela	1984-	Tidigare VD Ellos Suomi Oy Finland Intern konsult Intervju maj 1991, april 1992, nov 1993, maj 1994, febr. 1995, april 1996
Kristian W. Jansson	1993-	VD och Koncernchef Intervju april 1996
Bo Lennart	1955-07-01 -	Ansvarig för inköpsadm Intervju nov 1995, febr. 1996
Leif Snygg	1979-	Tillhörde ledningsgruppen från 1979 Koncernledningen 1982. Lämnade företaget 1988 Intervju maj 1996
Hans Kristiansen	1972-	Tillhörde ledningsgruppen från 1975 till 1988 Koncernledningen från 1982. Lämnade företaget 1988 Intervju april 1996
Lars Hall	1969-	Tillhörde ledningsgruppen från 1975 till 1988. Koncernledningen från 1982. Lämnade företaget 1988. Därefter VD Skivor & Band AB 1990-01-01 Intervju mars 1996
Tore Krokström	1985-1990	Kom från Josefssons Postorder VD för Borås Textil Intervju maj 1996
Leif Göransson	1965-	VD Ellos Finans AB Intervju aug. 1995
Ulf Thörnblom	1972-1986	Systemansvarig Intervju oktober 1995
Bo Dalerstedt	1974-1988	Tillhörde ledningsgruppen från 1975 till 1988 Koncernledningen från 1983. Lämnade företaget 1988 Intervju maj 1996
Peter Sandström	1977-	Personalass/utveckling Intervju febr. 1996
Göte Carlsson	1966-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Göran Hansson	1965-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Hans Bodström	1968-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Håkan Johnsson	1962-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Erland Nilsson	1962-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Börje Torstensson	1959-	Arbetsledning Intervju mars 1996
Ragne Fahlander	1961-1965 1968-1995	Fackets ordförande. Handelsanställdas förbund HAO Intervju maj 1991, april 1994

Ingemar Lund	1955-1991	Inköp/marknad Intervju mars 1996
Lars Johansson	1956-1993	Anställd 1947-1956 på Trikåkompaniet Inköp/marknad Intervju mars 1996
Peter Höglund	--	Son till Bengt Höglund, som grundade Borås Textil AB Intervju feb. 1995
Peter Böös	1968-	Teknisk ansvarig för grafisk produktion. Copywriter Anställdas fackliga representant i Ellos styrelse Intervju april 1996
Hans Andersson		Systemutveckling Intervju maj 1993, april 1995
Britta Kristiansen		VD sekreterare Intervju maj 1996

Källförteckning: Josefssons Postorder AB

Interna tryckta dokument

Josefssons Postorder AB:s bokslut och verksamhetsberättelse 1967/68, 1968/69, 1969/70, 1970/71, 1971/72, 1972/73, 1973/74, 1974/75, 1975/76, 1976/77, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994.

Personalinformation Personalinstruktion 84-05-25

Informationsskrift Paketposten flyttningskarusellen

Svenska Postorderföreningen SPF 1987 nr 2, 1987 inf., 1988 nr 3, 1988 nr 4, 1988 nr 5, 1989 nr 6, 1989 nr 7, 1990 nr 8, 1990 nr 9, 1993 nr 1, 1994 nr 4, 1995 nr 1.

Interna skriftlig information

Paketposten 1976 nr 1, 1976 nr 3, 1976 nr 4, 1982 nr 1, 1983 nr 1, 1984 nr 2, 1984 nr 3, 1984 nr 4, 1984 nr 5, 1984 nr 6, 1985 nr 1, 1985 nr 2, 1985 nr 3, 1985 nr 4, 1986 nr 1, 1986 nr 2, 1986 nr 3, 1986 nr 4, 1986 nr 5, 1986 nr 6, 1987 nr 1, 1987 nr 2, 1987 nr 3, 1987 nr 4, 1987 nr 5, 1988 nr 1, 1988 nr 2, 1988 nr 3, 1988 nr 4, 1989 nr 1, 1989 nr 2, 1990 nr 1, 1990 nr 2, 1990 nr 3, 1991 nr 3.

Medlemsuppgifter SPF 1975, 1976, 1977, 1978-02-08, 1979-02-05, 1981-01-28, 1982-02-04, 1983-02-10, 1984-05-07, 1985-05-07, 1986-03-05, 1987-07-22, 1988-02-11, 1989-03-01, 1990-02-25, 1990-02-26, 1991-02-27, 1992-03-05, 1993-03-25, 1994-04-05, 1995-04-10.

Protokoll/PM och mötesanteckningar

Arbetstidsplanering.....	1970-05-04
Raster/bestämmelser	1970-11-03
Ändring av regler för personalköp	1970-06-12
Adm. rationalisering	1971-11-19
Städinstruktioner	1974-11-13
Annonsplanering	1975-04-23
Organisationsförändring	1975-06-09
Befogenheter/ansvar	1975-09-15
Projekt/organisation	1975-09-24
Fritidsinvestering	1977-05-25
Datorkapacitet	1977-10-06
Inköp/register	1978-11-30
Informationsgruppen	1984-12-03
Informationsgruppen	1984-10-01
Informationsgruppen	1984-09-03
Informationsgruppen	1984-07-30
Informationsgruppen	1985-12-02
Informationsgruppen	1985-11-04
Informationsgruppen	1985-10-07

Informationsgruppen	1985-09-02
Informationsgruppen	1985-08-05
Informationsgruppen	1985-06-05
Informationsgruppen	1985-06-03
Informationsgruppen	1985-05-06
Informationsgruppen	1985-04-01
Informationsgruppen	1985-03-04
Informationsgruppen	1985-02-04
Informationsgruppen	1985-01-07
Informationsgruppen	1986-06-09
Informationsgruppen	1986-05-12
Norge/devalvering	1986-05-11
Informationsgruppen	1986-04-14
Informationsgruppen	1986-03-10
Informationsgruppen	1986-02-03
Informationsgruppen	1986-01-13

Övertidsplanering 1983-02-12, 1983-01-31, 1981-12-04,
1980-11-26.

Utbildning.....	1983-01-26
Arbetstidsschema.....	1983
Kvartalsmöte.....	1982-12-08
Kvartalsmöte.....	1982-12-08
Produktion.....	1982-08-18
Personalnytt.....	1982-03-19
Vårseminarium.....	1981-04-21
Kundtjänstutredning.....	1981-01-12
Drift data.....	1980-11-28
Användare data.....	1980-08-25
Drift data.....	1980-05-23
Realista.....	1980-05-08
Plan datadrift.....	1980-02-13
Markn.seminarium.....	1979-11-12
Budgetuppföljning.....	1979-02-19
Avgift/räntor.....	1979-02-14
Datautbildning.....	1979-01-04
Budgetuppföljning.....	1979-01-17
Kassation/lager.....	1978-11-30

Cirkulär HAO

Uppsägning av avtal 1977-04-22

Intervjuer Josefssons Postorder AB

Namn	Anställningstid	Anställningar i företaget/Andra uppdrag
Hugo Josefsson	Grundare och VD 1955-1988	Styrelseordförande sept. 1988 maj-1993. Lämnade företaget 1993 Intervju jan. 1995
Mikael Josefsson (fam. Josefsson)	VD 1985-1987	Tillhörde ledningsgruppen från 1985 till 1987 Intervju jan. 1985, febr. 1995, mars 1996
Tomas Josefsson (fam. Josefsson)	Marknadschef 1985-1987	Tillhörde ledningsgruppen från 1985 till 1987 Intervju jan. 1985, febr. 1995, mars 1996
Ingemar Bornestrand	Disponent och inköpsdirektör 1959-01-02--1993-02-28	Ingick i ledningsgruppen från 1959 Övergått till egen verksamhet Intervju 2 och 10 maj 1995, maj 1996
Mats Persson	Personalchef 1984-1996-02-04	Ingick i ledningsgruppen Övergått till Estrella AB i Göteborg Intervju dec. 1994, febr. 1995
Alf Gröndal	VD 1990-08-01--1995-04-30	Tillsatt av KF som VD för Josefssons Postorder AB Intervju 16 maj 1992, 16 aug. 1992, 15 febr. 1995
Jens Kristfelt		Styrelseordförande. Övergått till att bli VD i KappAhl Intervju 9 mars 1995
Kurt Olov Dahle'n	1960-05-01-	Ekonomichef, tillhör ledningen Intervju maj 1996
P. O. Gustavsson	1983-12-15-	Tillhör ledningen, marknadschef Dec. 1994, februari 1995, mars 1996
Solveig Ternander	1969-01-27-	Tillhör ledningen, finanschef Intervju april 1995
Åke Ternander	1968-03-18-	Produktchef Intervju feb. 1995, april 1996
Leif Bernlert	1968-02-12-	Tillhör ledningen distributions-logistikchef Intervju feb. 1995, mars 1996
Carl Åke Carlsson	1965-10-29-	Produktchef/ekonomi Intervju april 1996
Hans Andersson	1990-03-01--1992-07-06	Systemchef Intervju oktober 1995, mars 1996
Tore Krokström	1980-11-01--1985-04-30	Tillhörde ledningen, marknadschef. Övergick till att bli VD, Borås Textil AB Intervju maj 1996
Jan Lundblad	1966-10-10--1992-11-30	Butikschef Intervju maj 1996
Göran Berg	1970-11-02-1994-04-22	Datachef och projektledare utlandsetablering Övergått till HP i Bollebyggd Intervju feb. 1994, april 1996
Robert Berger	1960-	Copywriter/reklamchef Intervju april 1996

Avhandlingens bilagor

- Bilaga 1* Brev till respondenter för "postal" undersökning
- Bilaga 2* Frågeformulär för sekundärdata
- Bilaga 3* Frågeformulär, enkäten
- Bilaga 4* Frågeguide
- Bilaga 5* Enkätens svarsfördelning
- Bilaga 6* Bartlett sphericity test 1
- Bilaga 7* Bartlett sphericity test 2
- Bilaga 8* Branschdata 1988-1994
- Bilaga 9* Tabell, Ellos AB
- Bilaga 10* Tabell, Josefssons Postorder AB
- Bilaga 11* Klassificering och typologiseringsteorier
- Bilaga 12* Kommentarer till korelations- och regressionsanalys

Bilaga 1 Brev till respondenter

Göteborg 16 april 1996

VD/vVD/sektionschef/avd-chef/arbetsledare

Med anledning av mitt forskningsprojekt om den strategiska utvecklingen inom postorderhandeln, söker jag information om postorderhandelns utveckling, varför jag ber om Din hjälp. Att söka information som är saklig och förtroendeingivande, är både tidsödande och svårt, varför jag vänder mig till Dig och ber om Din hjälp.

För att informationen skall vara tillförlitlig, har ett urval av 55 personer gjorts, där kriteriet varit, att dessa personer på något sätt deltagit i företagets utvecklingsprocess. En stor del av dessa personer har också deltagit i personliga intervjuer tidigare.

Svaren på frågorna i frågeformuläret kommer att behandlas strikt konfidentiellt, och den slutliga summeringen utgör undersökningens resultat.

Ingen uppgift skall således personifieras.

Forskningsprojektet bedrivs vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, och handledare för detta projekt är tf. professor A. Jensen. Projektledare är Jan Edv. Skaug.

Jag vore tacksam om Du kunde skicka in Ditt svarsformulär senast den 28 april 1996 i bifogat kuvert.

Med vänlig hälsning

Jan Edv. Skaug
Ek. lic
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Tel: 031-574710

BILAGA 2 Frågeformulär, sekundärdata

INFORMATIONSFOMULÄR

Sekundärdatainformation, Ellos AB och Josefssons Postorder AB

Inköp/Försäljning

Ekonomi och Finans

Personal/Organisation

Logistik/ Distribution

Marknad

Inköp/Försäljning**1. Inköpsmarknadernas förändring under åren 1965-1994**

Inköpsmarknader	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Norden							
Europa							
Fjärran Östern							
Mellanöstern							
USA							
Övriga							

2. Fördelningen av produkter från de olika inköpsmarknaderna (andel i procent)

Produkter	Norden	Europa	Fjärran Östern	Mellan-östern	USA	Övriga
Dam						
Herr						
Barn						
Sport/Fritid						
Hem/ Hushåll						
Annat						

3. Fördelningen mellan hård- och mjukvara (procent)

	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Hårdvaror							
Mjukvaror							

4. Hemtagning av varor, transportsätt:

Hemtagning	1970	1975	1980	1985	1990	1994
Båt						
Flyg						
Bil						

5. Investeringar som gjorts i tekniska hjälpmedel eller utbildning för inköpsfunktionen

6. Produktutvecklingsstrategi:

7. Rangordning av de viktigaste strategierna under 1980

Strategi 1

Strategi 2

Strategi 3

Ekonomi och finans

1. Företagets affärsidé

2. Investeringar som gjorts:

Typ av investering och mål	Belopp

3. Utvecklingen i varuhuset i Borås:

År	Omsättning	Lönsamhetsmått	Förändring av något slag. (Produkt eller organisation etc)	Investe- ringar	Antal anställda

4. Vad hade varuhuset i Borås för målinriktning ?

5. Utvecklingen i Norge ?

År	Omsättning	Lönsamhetsmått	Förändring av något slag. (Produkt eller organisation etc)	Investe- ringar	Antal anställda

6. Rangordna de viktigaste ekonomiska målen för företaget:

Mål 1:

Mål 2:

Mål 3:

7. Finansieringsstrategier och kapitalplanering

Strategi 1

Strategi 2

Strategi 3

8. När startades kontokredit, utveckling?

9. Utveckling av kundservice:

Personal, organisation

1. Personalpolitiska insatser

År	Personalinsatser och mål (policy, utbildning, kompetenskrav etc)

2. Rangordna de viktigaste personalstrategiska satsningarna

Strategi 1

Strategi 2

Strategi 3

3. Samverkan med ledning och avdelningar

4. Organisation/ schema och styrning för respektive företag

Logistik och Distribution

1. Investeringar som gjorts i tekniska hjälpmedel eller utbildning för logistik- och distributionsfunktionen?

År	Typ av investering och motiv

2. Tekniska hjälpmedel och system som utvecklats

År	Tekniska hjälpmedel och system

3. Rangordning av händelser som under 1980-talet var de viktigaste för företagets utveckling

1
2
3
4
5

4. Mål som distributionsavdelningen arbetat mot

År	Mål för distributionsavdelningen

5. Koppling till strategiutveckling/ledarskap

Marknad

1. Företagets profil

2. Konkurrensstrategier

År	Typ av strategi och mål

3. Investering i sortiments- och produktutveckling

År	Produktsatsningar och kommentarer

4. Rangordning av de viktigaste strategierna under 1980-talet

Marknadsstrategi 1

Marknadsstrategi 2

Marknadsstrategi 3

5. Utveckling av katalogerna

År	Förändring av katalogerna (Inriktning, sortiment, specialkataloger, reakat. etc)

6. Viktigaste insatserna under 1970-talet

7. Lyckade konkurrensstrategier

Frågeformulär

Nedan följer ett antal påståenden som jag ber Dig ta ställning till enligt en sjugradig skala 1-7. Din bedömning gör Du genom att kryssa för något av alternativen från 1 till 7. Endast en markering för varje fråga.

Tack för Din hjälp

	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Tar svagt avstånd	Varken / eller	Instäm- mer svagt	Instäm- mer delvis	Instäm- mer helt
Företagets ledare har:	1	2	3	4	5	6	7
1. - inte uppskattat medarbetare med egna åsikter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. - varit pådrivande och styrt efter sina egna idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. - tagit egna initiativ som gått före andras idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. - snabbt hoppat in på nya oplanerade idéer för att nå sina mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. - inte visat sin sårbarhet inför andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. - ansett att medarbetarnas självständighet och ansvar viktigt för effektiviteten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. - varit inriktad på att bli en vinnare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. - inte trott på anställdas idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. - velat vara först med nya idéer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Företagets ledare har:	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Tar svagt avstånd	Varken / eller	Instäm- mer svagt	Instäm- mer delvis	Instäm- mer helt
	1	2	3	4	5	6	7
10. - inte accepterat att personalen "lägger sig i" ägarens roll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. - inte behandlat misslyckade projekt tillräckligt seriöst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. - varit en förtroendeingivande och empatisk ledare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. - lyckats nå mål tack vare resultatorientering och goda relationer med sina medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. - haft stor förståelse för anställdas känslor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. -inte belönat personer som gjort lyckade insatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. - inte anpassat organisationen efter sina egna villkor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. - lyhörd för gott arbetsklimat och idéutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. - inte velat följa gamla invanda regler och arbetsmönster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. - ofta avvikit från sin affärsidé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. - insett att makt och kontroll avtar med växande organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. - styrt insatser med avseende på ökad tillväxt och vinst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. - varit den som bestämt företagets regler och inriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. - tagit intryck av uppskattning och beröm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. - genomfört snabba imitationer utan att alltid informera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. - ansett att idéer och visioner är viktiga för att lyckas med en utveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. - bestämt konkurrensstrategiska insatser som kopplats till hans målinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Företagets ledare har:	Tar helt avstånd	Tar delvis avstånd	Tar svagt avstånd	Varken eller	Instämmer svagt	Instämmer delvis	Instämmer helt
	1	2	3	4	5	6	7
27. - utvecklat gamla idéer till morgondagens strategi utan medarbetarnas inblandning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. - varit mer bestämmande än rådgivande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. - grundat företagets strategi på stundens ingivelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. - inte varit smidigare än konkurrenterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. - inte haft förståelse för internationaliseringarnas svårighetsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. - först inväntat vad konkurrenterna gjort, för att sedan göra en målinriktad offensiv satsning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. - ansett att teknologisk resursanpassning är avgörande för konkurrensen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. - varit riskbenägen för att uppnå mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. - inte varit inriktad på att bli utvecklingsledande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. - framgångsrikt förvaltad företagets traditioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. - inte varit lyhörd för social innovation i företaget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. - haft internationalisering som mål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. - öka tillväxten genom att imitera konkurrenternas insatser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. - organiserat efter sin egen vilja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. - ägarens viljeinriktning gått före decentraliserat ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. - föredragit konsultinsatser istället för att investera i intern utbildning för personalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bilaga 4 Frågeguide

- På vilket sätt hade man förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer?
Hur marknadsfördes Borås Textil och vilken profil var typisk för denna verksamhet?
Vem fattade beslut?
Vilka strategier låg bakom förvärvandet av Fleur de Santé och Skivor och Band?
Vem fattade beslut?
Hur såg Borås Textils utveckling ut från etableringen till nedläggningen?
Vem fattade beslut?
Vilka strategier grundades expovaruhusen på?
- Vilken profil var specifik för expovaruhusen och vilka produkter var specifika för dem?
- Vad hade varuhusen för prisfilosofi?
- Hur samordnades inköp/distribution mellan varuhusen och anläggningen i Borås?
- Kommentarer om vilken riktning och vilken betydelse alternativ distribution har!
- Hur utvecklades den norska etableringen?
Mål, investering, utveckling?
- Hur utvecklades den finska etableringen?
Mål, investering, utveckling?
- Ledarskapet, vem bestämde?
Hur gick det till att förankra ett beslut, en strategi etc?
- Hobbex mål, utveckling och strategi?
- Utveckling i Norge och Tyskland?
- Hur har tillväxten gått till och vilka konkurrensstrategier har befrämjat denna utveckling och varför?
Hur har företagets resurser, kvalitativa såväl som kvantitativa, utvecklats eller anpassats eft konkurrensstrategiska val, och varför?
Hur har strategi och organisationsstruktur anpassats i samband med val av konkurrensstrategi?
Hur har den strategiska processen gått till?
- Vad har Du för uppfattning om företagets strategiutveckling och framförhållning?
- Vad har Du för uppfattning om ägarnas makt och styrning?
Ledarstil, personliga egenskaper?
Vem styr utvecklingen i företaget, och hur upplever Du tillväxten, utveckla?
- Vilka visioner dominerar företagets utveckling?
Ledarskapet, karakteristika?
Utveckla vilka egenskaper Du anser karakterisera företagets ägare?
Utveckla vilka egenskaper Du anser karakterisera övriga ledare, chefer i företaget?
Vad har Du för uppfattning om företagets strategiutveckling och framförhållning?
Vilka faktorer anser Du bidragit till positiv/negativ utveckling av företaget?

Bilaga 5 Enkätens svarsfördelning i procent

Item	Företag	Bas	Svarsalternativ: skala 1 - 7 (procent)							Medel- värde
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Ellos	52	6	27	19	12	21	13	2	3,62
	Josefssons	49	5	20	16	12	20	17	10	4,13
2	Ellos	51	6	8	4	4	10	49	19	5,27
	Josefssons	48	4	10	10	8	10	32	26	5,10
3	Ellos	50	10	38	12	10	16	14	0	3,26
	Josefssons	48	21	31	27	4	13	2	2	2,71
4	Ellos	51	20	24	16	10	10	14	6	3,32
	Josefssons	47	15	19	9	6	19	21	11	4,02
5	Ellos	50	0	4	6	28	10	30	22	5,22
	Josefssons	49	6	4	12	31	18	9	20	4,58
6	Ellos	51	18	29	10	18	6	16	3	3,25
	Josefssons	48	23	31	21	10	6	2	7	2,79
7	Ellos	52	0	7	4	10	4	27	48	5,84
	Josefssons	47	11	11	9	24	15	19	11	4,22
8	Ellos	51	10	39	10	16	12	11	2	3,22
	Josefssons	48	21	21	3	17	19	13	6	3,55
9	Ellos	52	0	0	0	2	12	23	63	6,47
	Josefssons	49	20	4	6	14	21	15	20	4,37
10	Ellos	50	2	8	26	16	26	16	6	4,28
	Josefssons	49	2	18	10	15	18	20	16	4,50
11	Ellos	52	0	12	15	37	23	5	8	4,18
	Josefssons	47	23	28	9	4	9	14	13	3,42
12	Ellos	52	0	0	10	4	21	40	25	5,66
	Josefssons	48	2	2	0	21	8	34	33	5,65
13	Ellos	52	0	2	4	4	27	32	31	5,76
	Josefssons	46	4	2	0	13	24	30	27	5,49
14	Ellos	47	6	10	17	15	30	13	9	4,28
	Josefssons	48	0	2	6	19	8	33	32	5,60
15	Ellos	50	12	32	18	20	12	2	4	3,10
	Josefssons	47	11	36	11	17	13	6	6	3,27
16	Ellos	51	16	22	12	22	14	8	6	3,44
	Josefssons	49	6	37	14	14	8	19	2	3,46
17	Ellos	52	0	2	6	17	19	33	23	5,44
	Josefssons	48	4	0	8	15	19	21	33	5,40
18	Ellos	52	13	8	8	23	10	15	23	4,46
	Josefssons	48	19	21	13	11	13	21	2	3,49
19	Ellos	52	29	35	6	10	1	15	4	2,80
	Josefssons	47	15	11	30	13	9	13	9	3,65
20	Ellos	52	27	23	4	6	11	27	2	3,40
	Josefssons	48	8	25	15	4	23	10	15	3,99
21	Ellos	52	6	17	4	21	15	16	21	4,54
	Josefssons	48	4	29	17	8	13	21	8	3,92
22	Ellos	52	23	25	8	17	6	15	6	3,27
	Josefssons	49	33	18	18	12	8	6	5	2,82
23	Ellos	51	0	4	0	35	22	31	8	5,00
	Josefssons	49	10	29	14	31	2	10	4	3,32

Forts. bilaga 5

Item	Företag	Bas	Svarsalternativ: skala 1 - 7 (procent)							Medel- värde
			1	2	3	4	5	6	7	
24	Ellos	52	4	6	6	22	17	37	8	4,85
	Josefssons	48	0	6	17	10	23	29	15	4,97
25	Ellos	49	2	0	12	18	27	33	8	4,99
	Josefssons	49	4	0	4	6	18	43	25	5,63
26	Ellos	52	6	15	8	17	25	17	12	4,39
	Josefssons	49	2	6	12	14	20	24	22	5,04
27	Ellos	48	4	21	13	19	13	25	6	4,18
	Josefssons	47	23	19	4	22	21	11	0	3,32
28	Ellos	51	6	5	18	16	12	25	18	4,70
	Josefssons	47	9	11	13	12	30	12	13	4,31
29	Ellos	51	29	24	10	8	6	17	6	3,13
	Josefssons	48	31	8	28	10	17	2	4	2,96
30	Ellos	50	22	40	12	10	8	6	2	2,68
	Josefssons	48	27	2	2	48	6	10	5	3,54
31	Ellos	50	14	56	12	14	0	4	0	2,42
	Josefssons	47	4	4	15	9	17	25	26	5,10
32	Ellos	50	70	20	8	2	0	0	0	1,42
	Josefssons	49	6	16	12	4	16	34	12	4,58
33	Ellos	51	35	16	14	8	14	9	4	2,93
	Josefssons	47	4	2	17	15	20	36	6	4,77
34	Ellos	52	2	4	6	19	15	25	29	5,32
	Josefssons	48	10	8	13	15	19	27	8	4,38
35	Ellos	51	53	27	4	0	6	6	4	2,13
	Josefssons	47	9	11	32	8	17	15	8	3,90
36	Ellos	51	8	10	0	6	27	33	16	4,97
	Josefssons	47	4	4	17	19	21	9	26	4,80
37	Ellos	51	18	35	25	6	2	12	2	2,83
	Josefssons	49	6	27	14	4	12	29	8	4,08
38	Ellos	52	0	0	0	2	4	25	69	6,61
	Josefssons	49	4	8	8	17	16	25	22	4,96
39	Ellos	51	63	27	0	2	0	2	6	1,79
	Josefssons	47	2	11	0	13	30	38	6	4,96
40	Ellos	51	16	16	2	22	22	16	6	3,90
	Josefssons	47	0	11	9	15	11	45	9	4,97
41	Ellos	51	0	8	12	8	27	29	16	5,05
	Josefssons	49	1	6	12	18	20	20	23	5,02
42	Ellos	52	13	40	8	21	6	2	10	3,13
	Josefssons	49	20	5	10	16	6	8	35	4,47

Bilaga 6 Bartlett test 1

Bartlett sphericity test

```

proc format;
value ftg 0='Ellos' 1='Josefssons'
data e;
input eig @@;
v=lög(eig);
ftg= (_N_>42);
cards;
5.6443    4.1022    3.8466    3.1833    2.5941    2.1940    2.0549    1.7100
1.5495    1.4422    1.3112    1.2820    1.1502    1.0691    0.9375    0.8787
0.5746    0.5475    0.4542    0.4267    0.3595    0.3280    0.3121    0.2677
0.1832    0.1635    0.1550    0.1449    0.1167    0.1033    0.0893    0.0704
0.0463    0.0368    0.0328    0,0191    0.0129    0.0068

9.7779    4.3883    3.8437    2,8981    2.5005    2.2024    2.1808    1.7537
1.2885    1.2714    1.0188    0.9393    0.7921    0.7112    0.6981    0.5312
0.4517    0.3934    0.3075    0.2926    0.2676    0.2198    0.1852    0.1817
0.1188    0.1154    0.0942    0.0854    0.0725    0.0695    0.0453    0.0409
0.0200    0.0134    0.0097    0.0088    0.0081    0.0055
;
proc summary nway; class ftg;
var v;
output out=r sum=r;
data chi;
set r;
retain nvar 42;
if ftg=0 then nobs=50;
if ftg=1 then nobs=48;
format ftg ftg.;
chi=-((nobs-1)-(2*nvar+5)/6)*r;
z=sqrt(2*chi)-sqrt(2*42-1);
title 'Bartlett''s sphericity test signifikanta korrelationer i samplen';
drop _freq_type_;
options ls=80;
proc print;
run;

```

Bartlett sphericity test signifikanta korrelationer i samplen

OBS	FTG	R	NVAR	NOBS	CHI	Z-VÄRDE
1	Ellos	-41,6929	42	50	1424,51	44,2657
2	Josefssons	-56,2596	42	48	1809,69	51,0508

Bilaga 7 Bartlett test 2

Bartlett sphericity test

```

proc format;
value ftg 0='Ellos' 1='Josefssons';
data e;
input eig @@;
if N <=16 then ftg=0;
Else ftg=1;
v=log (eig);
cards;
4.6803      2.8579      1.5952      1.3801      1.1620      0.8154      0.5654      0.4621
0.2418      0.566       0.0327      0.0281      0.0196      0.0029      0.0000      0.0000

4.4397      3.1358      1.9683      1.2081      1.0558      0.8523      0.2777      0.0158
0.0091      0.0014      0.0010      0.0000      0.0000      0.0000      0.0000      0.0000;

```

```

data chi;
set r;
retain nvar 16;
nobs=22;
if ftg=1 then nobs=48;
format ftg ftg.;
chi=-((nobs-1)-(2*nvar+5)/6)*r;
z=sqrt(2*chi)-sqrt(2*42-1);
title 'Bartlett's sphericity test signifikanta korrelationer i samplen';
drop _freq_ type_;
options ls=80;
proc print;
run;

```

Bartlett sphericity test signifikanta korrelationer i samplen

OBS	FTG	R	NVAR	NOBS	CHI	Z-VÄRDE
1	Ellos	-18.0549	16	22	267.814	14.0332
2	Josefssons	-20.9274	16	22	310.424	15.8064

Som jämförelse.

- ett z-värde på 1,96 ger p= 0,050
- ett z-värde på 2,58 ger p= 0,010
- ett z-värde på 3,29 ger p= 0,001

Bilaga 8 ³⁴Branschdata

Kol 1	Kol 2	Kol 3	Kol 4	Kol 5	Kol 6	Kol 7	Kol 8	Kol 9	Kol 10	Kol 11
År	SPF:s andel i % av total postorderförsäljning	Post-orderförsälj. exkl. moms Medl. + icke medl.	Post-orderförsälj. inkl. moms Medl. + icke medl.	35 Summa detaljhandel inkl. moms. (SCB)	36 Post-orderhandelns andel av detaljhandeln i % kol 4 / kol 5	Summa detaljhandel exkl. livsm och postorderhandel	Förändring i post-orderhandeln per år i % (kol 4)	Förändring i detaljhandeln per år i % (kol 7)	Index detaljhandeln (kol 7)	Index post-orderhandeln (kol 4)
1970	60 %	399	480							
1971	60 %	415	500				4.1			
1972	60 %	457	550				9.8			
1973	60%	498	600				9.0			
1974	60 %	656	790				31.6			
1975	70 %	747	900				13.9			
1976	70 %	996	1200				33.3			
1977	70 %	1230	1480				23.3			
1978	70 %	1283	1548	46810	3.31	45262	4.5		100	100
1979	70 %	1473	1777	51098	3.48	49321	14.8	8.9	108.9	114.7
1980	70 %	1798	2169	59924	3.63	57755	22.1	17.1	127.6	140.1
1981	70 %	1890	2334	67035	3.48	64701	7.6	12.0	143	150.7
1982	70 %	2291	2784	76536	3.64	73752	19.3	14.0	163	179.8
1983	70 %	2699	3332	81647	4.08	78315	19.7	6.2	173	215.2
1984	70 %	3140	3877	89115	4.35	85268	16.4	8.9	188	250.4
1985	70 %	3523	4349	97088	4.48	92739	12.1	8.8	204.8	280.9
1986	70 %	4095	5056	108129	4.68	103073	16.3	11.1	227.7	326.6
1987	70 %	4502	5558	119481	4.65	113923	9.9	10.5	251.6	359
1988	71 %	4817	5947	127026	4.68	121078	6.9	6.3	267.5	384.1
1989	72 %	4790	5914	138406	4.27	132492	-0.6	9.4	292.7	382
1990	73 %	5706	7132	146270	4.88	139138	20.6	5.0	307.4	460.7
1991	74 %	5980	7475	156434	4.78	148959	4.8	7.0	329.1	482.8
1992	75 %	6218	7773	144172	5.39	136399	3.9	-8.4	301.3	502.1
1993	75 %	6007	7509	135904	5.53	128395	-4.6	-5.9	283.6	485.1
1994	75 %	5759	7197	136678	5.27	129481	-4.1	0.8	286.1	464.9

Källa: Svenska postorderföreningens (SPF) statistiska uppföljning och SCB. Försäljning i msek

³⁴ Redigeringen gjord 1994

³⁵ Exklusive livsmedel, bil, apotek, färg, tapet blommor och tobak enligt SCB.

³⁶ Postorderhandelns totala försäljning i relation till detaljhandelns

Bilaga 9 Tabell, Ellos AB

Kol 1	Kol 2	Kol 3	Kol 4	Kol 5	Kol 6	Kol 7	Kol 8	Kol 9	Kol 10	Kol 11	Kol 12	Kol 13	Kol 14	Kol 15
År	Försälj Svensk mark- nad exkl. moms	För- sälj Norge exkl. moms	För- sälj. Fin- land exkl. moms	För- sälj kon- cern exkl. moms	Försälj koncern inkl. moms	In- veste- ringar	Rt	Mark- nads- andel Sverige	Andel av post- order- försälj. inkl. export- markna- derna	Vinst i % av försälj. Kon- cern	Soli- ditet	Re- sultat i msek	Antal genom- snitt. an- ställda kon- cern	Oms/ anst. exkl. moms
1947	*			*										
1957														
1958	*10			*10									40	
1959	*20			*20									100	
1960	*20			*20									100	
1961	*25			*25									110	
1962	*35			*35									130	
1963	40			40									163	
1964	48			48									170	
1965	51			51									210	
1966	53			53									240	
1967	55			55	66.5								266	
1968	74			74	85.6								324	
1969	82.3			82.3	94.6								326	
1970	89			89	95			22.3	22.3				329	
1971	73			73	84			17.5	17.5				312	
1972	93			93	109.2			20.3	20.3				329	
1973	98.1			98.1	112.7			19.7	19.7				339	
1974	122.2			122.2	140.5	0.9	11.7	18.6	18.6	4.9		6	292	418
1975	166.2			166.2	190.1	0.8	15	22.2	22.2	7.1		11.7	307	540
1976	208.5			208.5	259.1	1.3	11	20.9	20.9	4.1		8.6	350	594
1977	232.2			232.2	267.1	34.9	10.7	18.9	18.9	5.8		13.4	378	615
1978	275.5			275.5	336	34.1	9.8	21.5	21.5	0.8	10	2.2	428	642
1979	341.2			341.2	411	4.4	11	23.1	23.1	2.7	10.1	9.1	461	739
1980	419			419	505	4.2	11.8	23.3	23.3	6.6	14.9	27.8	551	760
1981	458			458	565	14.3	14.5	24.2	24.2	4.9	18.5	22.6	578	792
1982	603			603	732	8.8	15.5	26.3	26.3	6.8	19.1	41.3	594	1015
1983	705	182		887	1096	42.2	14.5	28.1	32.8	5.5	20.3	48.9	691	1283
1984	753.2	250.8		1004	1208	53.6	13.4	26	31.9	5.1	20.4	51.3	762	1317
1985	967	350		1317	1625	37.6	14	31	38.8	5.7	28.8	75.2	934	1410
1986	1161	430		1591	1919	82.7	14.7	32	46.6	6.9	29.3	107.5	1124	1415
1987	1412	427	263	2102	2515	79.3	10.2	38	45.2	4.3	24.4	90.3	1415	1484
1988	1336	423	355	2114	2608	105.5	10.5	34	43.8	4.9	25.9	94.8	1399	1512
1989	1305	416	368	2089	2579	130.8	9.5	33	43.6	4.1	33.2	85.9	1145	1825
1990	1556	480	447	2482	3102	43.7	12.5	33	43.5	5.5	28.8	138.8	1107	2242
1991	1713	501	439	2653	3316	41	14.2	34	44.3	5.8	30.2	155	1171	2266
1992	1514	470	385	2369	2961	57.9	7.8	28	38.1	1.3	29.6	30.5	1098	2157
1993	1564	470	350	2384	2980	20.4	8.3	30	39.7	2.6	33.4	61.4	985	2220
1994	-	-	-	2463	3078				42.7	7.3	32.8	174		

Källa: Bokslut och verksamhetsberättelser samt interna dokument (*osäkra ej bekräftade uppgifter)

- 37 Ellos investering i msek
38 Räntabilitet på det totala kapitalet
39 Ellos marknadsandel av postorderförsäljningen i Sverige.
40 Resultat efter finansnetto i relation till omsättningen
41 Koncernens soliditet
42 Resultat i msek efter finansnetto
43 Genomsnittligt antal anställda
44 Försäljning per anställd, genomsnitt

Bilaga 10 Tabell Josefssons Postorder AB

Kol 1	Kol 2	Kol 3	Kol 4	Kol 5	Kol 6	Kol 7	Kol 8	Kol 9	Kol 10	Kol 12	Kol 13	Kol 14
År	Försälj. svensk markn. exkl. moms	Försälj. Norge exkl. moms	Försälj. Tyskland exkl. moms	Försälj 45 exkl. moms	Försälj Koncern inkl. moms	Investering	47 Rt	Marknadsandel Sverige	Andel av postorderförsälj. inklus. Norge Tyskland	Vinst i % av försälj. koncern	Resultat msek	Anställda koncern
1955												
1964												
1965	20			20								
1966	25			25								
1967	35			35								140
1968	50			50								164
1969	50			50						1.37	0.7	175
1970	58			58				14.5	14.5	0.9	0.8	180
1971	80			80				19.2	19.2	1.5	0.8	174
1972	55.3			55.3				12.0	12.0	1.62	0.9	175
1973	70.5			70.5				14.1	14.1	1.42	1.0	189
1974	82.9			82.9				12.6	12.6	1.34	1.1	189
1975	95			95	111.7	0.5		14.5	14.5	1.67	1.6	188
1976	121			121	142.3	0.6		12.1	12.1	3.14	3.9	199
1977	129			129	151.7	0,1	4.7	10.4	10.4	5.3	6.5	200
1978	140			140	168.9	0,1	4.9	10.9	10.9	1.1	1.5	213
1979	150			150	180.9	0,2	5.0	10.1	10.1	0.96	1.5	219
1980	184			184	221.9	0,2	5.1	10.2	10.2	2.9	5.6	219
1981	236			236	291.3	0,5	7.5	12.5	12.5	4.5	10.6	235
1982	254			254	308.6	30	11.1	11.0	11.0	3.8	11.7	240
1983	325			325	401.2	21	12.4	12.0	12.0	1.1	4.1	281
1984	418			418	516.1	2.2	10.1	13.3	13.3	-0.95	-1.9	335
1985	443			443	546.9	20	8.0	12.5	12.5	1.0	4.6	330
1986	490	50		540	666.6	2.6	11.8	12.4	13.2	1.1	12.2	387
1987	539	80		619	764.2	2.5	9.3	11.9	13.7	0.63	4.1	446
1988	578	40	21	639	718.9	8.2	4.2	12.0	13.3	-1.0	-2.6	471
1989	512	50	24	586	723.4	8.4	5.2	10.6	12.2	-1.8	-8.8	370
1990	596	70	30	696	870	2.8	3.2	10.5	12.1	-4.0	-28.5	361
1991	584	50	0	634	792	5.1	-	9.7	10.6	-4.0	-21.6	339
1992	520	40	0	560	700	2.6	-	8.3	9.0	-4.3	-18.9	249
1993	426	12	0	438	547	-	-	7.0	7.2	-7.48	-33.6	228
1994	290	0		290	362	-	-	5.0	5.0	-		

Källa: Bokslut och verksamhetsberättelser samt interna dokument

- 45 Omsättning koncern exklusive moms
46 Investering i msek
47 Räntabilitet på det totala kapitalet
48 Koncernens marknadsandel i Sverige
49 Total andel av postorderförsäljningen
50 Resultat efter finansnetto i relation till omsättningen
51 Resultat i msek efter finansnetto
52 Genomsnittligt antal anställda inom koncernen

Bilaga 11 Klassificering och typologisering av konkurrensstrategier

Krav på klassificeringssystem

Systematiken i ett klassificeringssystem är en teorikonstruktion och den metod man använder för att konstruera ett klassificeringssystem (Chrisman et al 1988), är ett system som är sammansatt av begrepp som till stor del kan sorteras med en explicit avgränsning, som grundas på likheter, skillnader och relationer. Klassificeringssystemet måste med stor precision kunna skilja på olika konkurrensstrategier med avseende på innehåll, inriktning, motiv och argument, så att de kan sorteras in under rätt typologi. Chrisman et al (1988) hävdar att ett bra och tillförlitligt klassificeringssystem har fyra viktiga kriterier så som "differentiering", "generalisering", "identifiering", och "standardisering". Differentiering, d v s att kunna analysera likheter och skillnader och tydligt kunna avgränsa valda begrepp som skall ingå i klassificeringssystemet anses vara viktigt för att en valid generalisering skall kunna uppnås.

Generalisering, att kunna dra allmänna slutsatser, är nödvändigt därför att det primära målet för klassificering är att åstadkomma det som är grundläggande för jämförande studier, d v s en så valid klassificering som möjligt för att därmed kunna uppnå den bästa tänkbara klassificeringen som sedan kan jämföras med andra. Identifikation är nödvändig och man bör försäkra sig om att klassificeringssystemet och dess innehåll är av en sådan kvalitet att olika studier kan jämföras. Information retrieval eller "standardisering" innebär att klassificering skall ge möjlighet att lagra och inhämta information för att underlätta och förenkla användandet av de generaliseringar som gjorts från jämförbara studier (Chrisman et al 1988).

Chrisman pekar också på fem klassificeringsegenskaper som nogsamt måste beaktas, nämligen att de olika konkurrensstrategierna inte överlappar varandra, att man skiljer på olika typologier, att olika strategier inte samverkar, att de begrepp som används inte kan förväxlas och slutligen att man använder ett klart och tydligt språk. Chrisman anser också att ett bra klassificeringssystem skall vara generaliserbart och att det skall kunna beskrivas i allmänna termer (se t ex Galbraith 1983).

En generell klassificering är mer betydelsefull och mer användbar än en speciell klassificering, eftersom den ger forskaren större möjlighet att bilda sig en bättre uppfattning om det totala beteendet hos de komponenter som ingår i ett klassificeringssystem, och för informationshantering, då man kan se företagens beteende ur ett bredare perspektiv. Vidare ger ett generellt klassificeringssystem möjlighet att värdera, välja och härleda information som bäst passar den klassificering som valts och som skall ligga till grund för jämförbara studier.

Det är viktigt att vara rationell, d v s att inte använda sig av för många begrepp eller variabler, vilket kan försvåra gruppering eller typologisering. Innehållet i varje typ bör vara lika och de olika typerna bör tydligt skilja sig från varandra och vara få till antalet. Syftet är att använda sig av ett litet antal klassificeringsvariabler, vilket underlättar och förenklar identifikation och informationshantering. Klassificeringssystemet bör utformas så att materialet är användbart för identifiering för såväl historiska som framtida strategier och detta är särskilt viktigt för longitudinella studier, eftersom information från tidigare studier kan jämföras, identifieras och värderas.

Empirisk klassificering av Porters typologier

Porters tre strategier har fått relativt stor uppmärksamhet i litteraturen om strategisk styrning, men de har också blivit utsatta för kritik. Miller et al (1986) utvecklade en metod att systematisera och klassificera Porters typologier, vars data baserades på en studie av 102 affärsverksamheter inom konsumentvaruindustrin. Ett syfte med studien var att göra en empirisk systematisering genom att använda ett stort antal distinkta variabler, dels för att klassificera företagen och dels för att klassificera enligt Porters typologier. Millers avsikt var att finna om de tre typologierna skilde sig signifikant från varandra.

Studien visade att det förekom en viss överlappning mellan de olika typologierna, och skillnaden var således inte helt klar. Differentiering hade element som fanns med inom kostnadsledarskap, och inom kostnadsledarskap fanns element som hörde hemma bland fokuseringsstrategier. Vidare fanns det en affärsgrupp som föll helt utanför Porters typologier. Porters typologier betecknas som intressanta, men Miller et al (1986) frågar sig hur allmänt tillämplbara de är, hur avgränsas de och vilka individuella variabler ligger till grund för klassificering?

En förutsättning för en riktig typologisering är att klassificeringssystemets variabler är tydliga och väl definierade. Hambricks (1983) studie, som inriktades på kapitalvaruindustrin och typologiserades efter kostnadsledarskap, differentiering och fokusering, visade däremot ingen överlappning mellan differentiering och kostnadsledarskap. Dess et al (1984) fann i sin studie att företagen antingen behärskade differentiering eller kostnadsledarskap, inte båda samtidigt. Miller et al (1986) menar att inom vissa industrier, t ex kapitalvaruindustrin, är det enklare att se tydliga avgränsningar mellan Porters typologier än inom konsumentvaruindustrin.

Inom kapitalvaruindustrin kan en tydlig differentiering göras beträffande produkt eller service, eftersom inköpare av dessa varor som regel har kunskap om produkten och ofta köper för stora summor som också representerar större investeringar (Miller et al 1986). Kotha et al (1995) genomförde en empirisk studie för att jämföra Porters tre konkurrensstrategier med Mintzbergs (1988) differen-

tieringsstrategi som bestod av begrepp som: image, design, kvalitet och support. I detta fall fann man ett signifikant bättre stöd i Mintzbergs typologi än i Porters. Generellt anses Porters modell vara den som innehåller flest användbara klassificeringsegenskaper som explicit skiljer sig från varandra som t ex innehåll och stabilitet samt rationalitet (Chrisman et al 1988). Mintzbergs differentieringsstrategi kan jämföras med Faulkners (1992) resonemang om framgångsfaktorer, vilket skiljer sig markant från Porters modell.

Klassificering av strategier

Inom strategiforskningen förekommer en mängd olika modeller, varför jag valt att ta upp de i litteraturen oftast förekommande enligt nedanstående sammanställning. Strategierna varierar mellan de olika forskarna och Porters tre strategier är t ex kopplade till relation till resultatet, medan Buzells tre allmänna strategier "Share increasing", "Maintenance" och "Harvesting" är direkt relaterade till utveckling av marknadsandelar. Hofer & Schendels typologi tar hänsyn till både lönsamhet och marknadsandel. Buzzell (1975) fann i sin undersökning, där 57 företag ingick, ett starkt samband mellan prestation och konkurrensstrategi.

Som ett resultat av undersökningen kunde konkurrensstrategierna klassificeras i tre grupper, nämligen; "Building strategies", som baserades på aktiviteter som ökade marknadsandelarna genom satsning på nya produkter, nya marknadsprogram, etc och "Holding strategies", som går ut på att underhålla och försvara den uppnådda position och nivå samt "Harvesting strategies", som mer går ut på att uppnå kortsiktig lönsamhet.

Author	Characteristics of strategy type
Buzzell et al 1975	
1 Building	High investment to increase market share position
2 Holding	Investment at market norms to maintain market share
3 Harvesting	Low investment allowing market share to decrease: cost controls to generate cash flow and profitability
Hofer and Schendel 1978	
1 Share increasing	High investment to increase share of market
2 Growth	Maintain position in expanding markets, investment at industry norms
3 Profit	Investment at industry norms, cost controls to "throw off cash"
4 Market concentration and asset reduction	Realignment of resources to focused, smaller segments
5 Turnaround	Improve strategic posture, may require investment
6 Liquidation	Generate cash while withdrawing from market

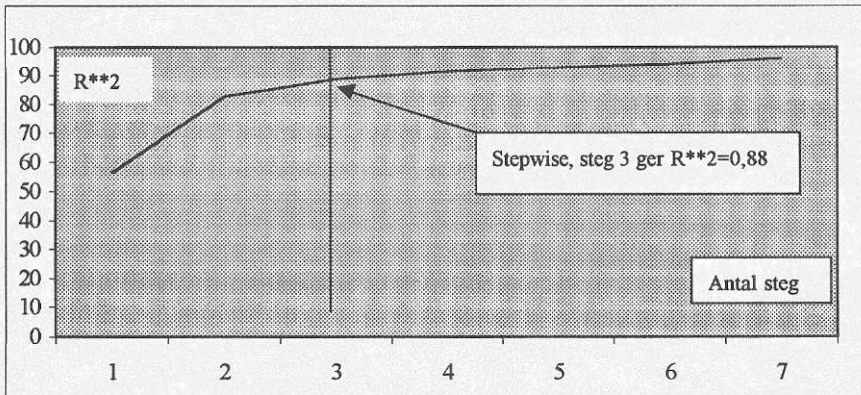
Author	Characteristics of strategy type
Miles 1982 1 Domain defences 2 Domain offence	Preservation of traditional productmarket Attacking strategies based on: 1. Product innovation, 2. Market segmentation
Porter 1980 1 Cost Leadership 2 Differentiation 3 Focus	Efficiency, experience curve policies, overhead control and other cost reductions Creating uniqueness in product and/or service Focusing on specific buyer group, or market
Abell 1980 Differentiation Focus Undifferentiation	Combines broad scope with differentiation across any or all of the three dimensions Focus on particular of the three dimension segment Combines broad scope across any or all of the three dimensions with a undifferent approach

Bilaga 12 Kommentarer till korrelations- och regressionsanalysen

En korrelationsanalys har gjorts på hela materialet, d v s på alla förekommande beroende och oberoende variabler. Den framtagna korrelationsmatrisen gav därigenom en fingervisning över förklaringsvariablernas styrka, och ligger således till grund för mitt val av beroende och oberoende variabler i regressionsmodellen. Som beroende variabler har valts *tillväxt*, *vinst*, *marknadsandel*, *räntabilitet* samt *investeringar*.

Analysen visar att det i Ellos fall blev signifikanta förklaringsvärden för variablerna *tillväxt*, *vinst* och *marknadsandelar*. I Josefssons fall visar analysen signifikant utfall endast för variabeln *tillväxt*, se appendix. I både Ellos och Josefssons fall har jag valt att ta med maximum tre oberoende variabler, eftersom dessa ger de högsta förklaringsvärdena. Att ta med fler skulle inte bidra med något avsevärt bättre förklaringsvärde. Diagram 1 illustrerar förklaringsvärdena för tillväxt i Ellos fall.

Diagram 1 R**2 stegvis förklaringsvärde för variabeln "tillväxt" i Ellos fall



Ellos AB

Ordinary Least Squares Estimates. Dependent Variable = "Tillväxt"

SSE	270061.9	DFE	21		
MSE	12860.09	Root MSE	113.4023		
SBC	316.0107	AIC	311.1352		
Reg Rsq	0.9266	Total Rsq	0.9266		
Durbin Watson	0.9499	Prob<DW	0.0002		
Variable	DF	B-Value	Std Error	t-Ratio	Approx Prob
Intercept	1	258.940498	28.7539	9.005	0.0001
Xt-1	1	31.851700	3.6802	8.655	0.0001
Xt-2	1	20.683510	4.3952	4.706	0.0001
Wt-2	1	16.345268	3.7097	4.406	0.0002

DW=signifikant. Yule-Walkers metod har använts för korrigering av autokorrelation för den beroende variabeln "tillväxt".

Estimates of Autocorrelations

Lag	Covariance	Correlation
0	10802.47	1.000000
1	5346.13	0.494899
2	3690.706	0.341654

Backward Elimination of Autoregressive Terms

Lag	Estimate	t-Ratio	Prob
1	-0.128105	-0.5630	0.5800

Preliminary MSE = 8156.682

Estimates of the Autoregressive Parameters

Lag	Coefficient	Std Error	t-Ratio
1	-0.49489862	0.194303	-2.547

YULE-WALKER Estimates

SSE	173690.2	DFE	20		
MSE	8684.509	Root MSE	9319071		
SBC	308.4760	AIC	302.3817		
Reg Rsq	0.8511	Total Rsq	0.9528		
Durbin Watson	1.4949	Prob<DW	0.0841		
Variable	DF	B-Value	Std Error	t-Ratio	Approx Prob
Intercept	1	289.470159	43.3487	6.678	0.0001
Xt-1	1	26.477122	3.1616	8.375	0.0001
Xt-2	1	18.877936	3.3318	5.666	0.0001
Wt-2	1	14.919311	3.1133	4.792	0.0001

Procedure for Dependent Variable "Vinst" DW ej signifikant

Variable	DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
Regression	2	6414.28468443	3207.14234222	37.13	0.0001
Error	15	1295.52546952	86.36836463		
Total	17	7709.81015396			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F
INTERCEPT	14.283879	3.26666509	1651.34501025	19.12	0.0005
X (02)	2.2154061	0.43984972	2191.05245211	25.37	0.0001
W (w13)	1.5924006	0.45846185	1041.96464035	12.06	0.0034

$$x = \frac{(x_t + x_{t-1} + x_{t-2})}{3} \quad w = \frac{(w_{t-1} + w_{t-2} + w_{t-3})}{3}$$

Stepwise Procedure for Dependent Variable "Marknadsandel" DW ej signifikant

Step 1	Variable Xt	Entered	R-square=0.5604	C(p) =269.292693		
		DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
	Regression	1	1332.19736898	1332.19736898	25.50	0.0001
	Error	20	1044.84854011	52.24242701		
	Total	21	2377.04590909			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F
INTERCEPT	23.98029002	1.89085817	8402.61173553	160.84	0.0001
Xt	1.09967136	0.21776611	1332.19736898	25.50	0.0001

Step 2	Variable Xt-1	Entered	R-square=0.8341	C(p) =92.3746097		
		DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
	Regression	2	1982.90065090	991.45032545	47.79	0.0001
	Error	19	394.14525819	20.74448727		
	Total	21	2377.04590909			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F
INTERCEPT	20.91638904	1.31109739	5279.66322480	254.51	0.0001
Xt	1.01759060	0.13800436	1127.88101175	54.37	0.0001
Wt-1	0.68418749	0.12216168	650.70328192	31.37	0.0001

Step 3	Variable	Entered	R-square=0,8554	C(p) =45.5021502		
	Wt-3	DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
Regression	3		2160.64383468	720.21461156	59.91	0.0001
Error	18		216.40207442	12.02233747		
Total	21		2377.04590909			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F	
INTERCEPT	19.80509524	1.03911219	4367.34909396	363.27	0.0001	
Xt	0.96163909	0.10606260	988.29948613	82.21	0.0001	
Wt-1	0.56420749	0.09809424	397.72194884	33.08	0.0001	
Yt-3	0.39547630	0.10285335	177.74318378	14.78	0.0012	

Stepwise Procedure Joseffssons Postorder AB

Stepwise Procedure for Dependent Variable "Tillväxt" DW ej signifikant

Step 1	Variable	Entered	R-square=0,314097	C(p) =207.740900		
	Zt-2	DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
Regression	1		27745.39772459	27745.39772459	6.24	0.0256
Error	14		62261.03977541	4447.27112682		
Total	15		90006.4375			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F	
INTERCEPT	23885923359	18.73138175	723157.29667053	162.61	0.0001	
Zt-2	19.82871950	7.93858974	27745.39772459	6.24	0.0256	

Step 2	Variable	Entered	R-square=0,551347	C(p) =132.882844		
	Zt-1	DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
Regression	2		49522.23785736	24761.11892868	7.95	0.0056
Error	13		40484.19964264	3114.16920328		
Total	15		9000.643750000			
Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F	
INTERCEPT	217.30855483	17.66660342	471183.12977397	151.3	0.0001	
Zt-1	17.75225701	6.71316386	21776.84013277	6.99	0.0202	
Zt-2	21.75092909	6.68274344	32990.45108528	10.59	0.0063	

Step 3	Variable	Entered	R-square=0,811205	C(p) =51.9733155		
	Z t-3	DF	Sum of squares	Mean Squared	F	Prob>F
	Regression	3	73013.69294167	24337.89764722	17.19	0.0001
	Error	12	16992.74455833	1416.06204653		
	Total	15	90006.43750000			
	Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II Sum of squares	F	Prob>F
	INTERCEPT	196.31073006	12.98070751	323872.16996352	228.71	0.0001
	Z t-1	19.32551954	4.54331207	25621.20206623	18.09	0.0011
	Z t-2	23.43436660	4.52526381	37975.27411779	26.82	0.0002
	Z t-3	18.36730748	4.50953414	23491.45508431	16.59	0.0015

Residualanalys

Heteroscedasticitet

Förekomsten av icke homogen residualspridning har kontrollerats genom att residualer plottas som en funktion av respektive oberoende variabel och tidsfaktor, mellan oberoende och beroende variabel samt mellan beroende variabel och y-tak (predikerat värde= \hat{y}), vilket framgår av diagram 1-7.

Ellos

Variabeln "tillväxt"=TV.

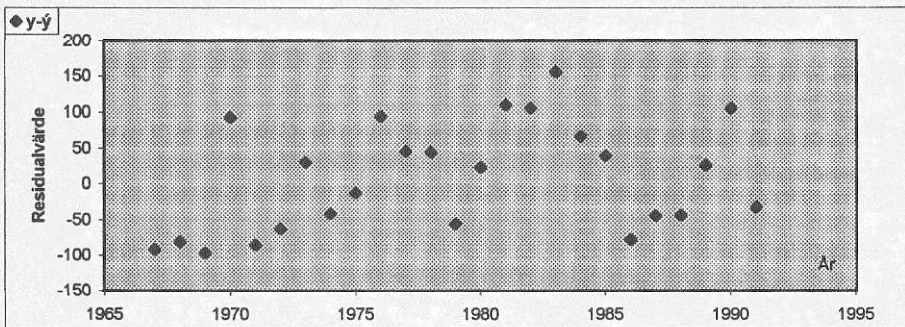


Diagram 2 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot tidsfaktor år

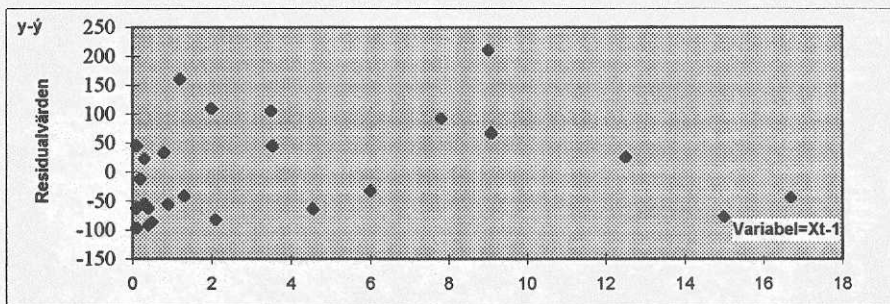


Diagram 3 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot variabel=Xt-1

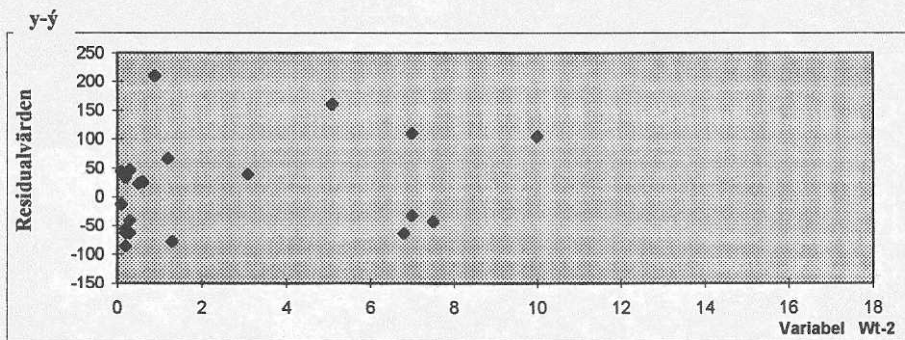


Diagram 4 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot variabel=Wt-2

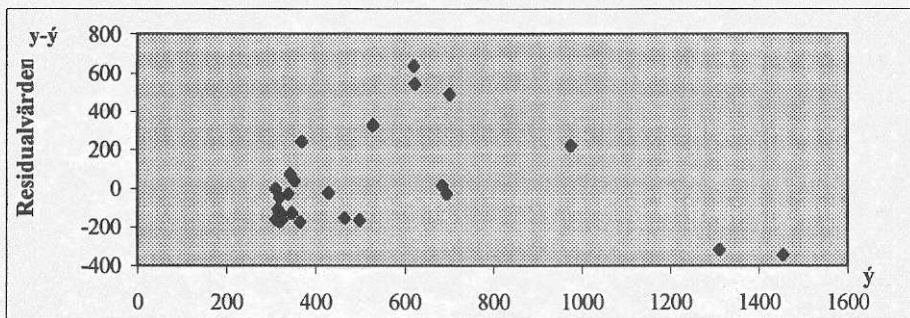


Diagram 5 Residualerna variabeln "tillväxt" plottade mot \hat{y} (y-tak=predikerat värde)

Variabeln "vinst"

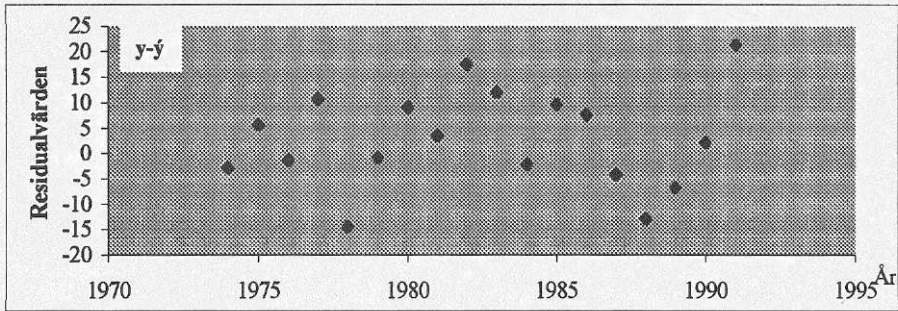


Diagram 6 Residualerna för variabeln "vinst" plottade mot tidsfaktor år

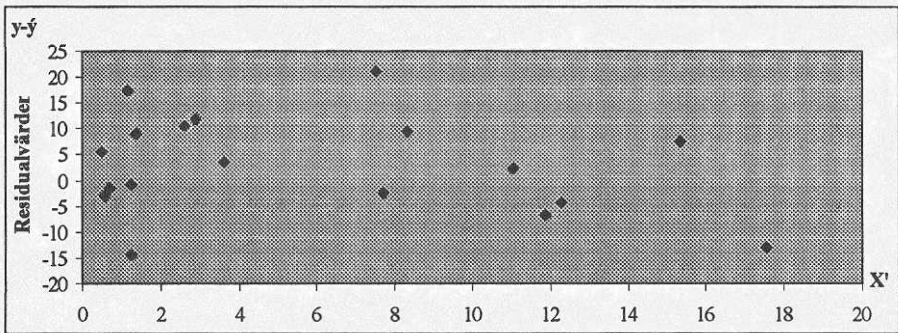


Diagram 7 Residualerna för variabeln "vinst" plottade mot tidsfaktor variabeln X'

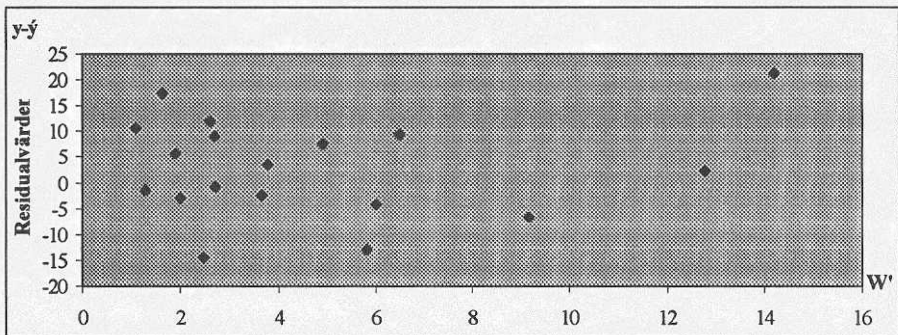


Diagram 8 Residualerna för variabeln "vinst" plottade mot tidsfaktor variabeln W'

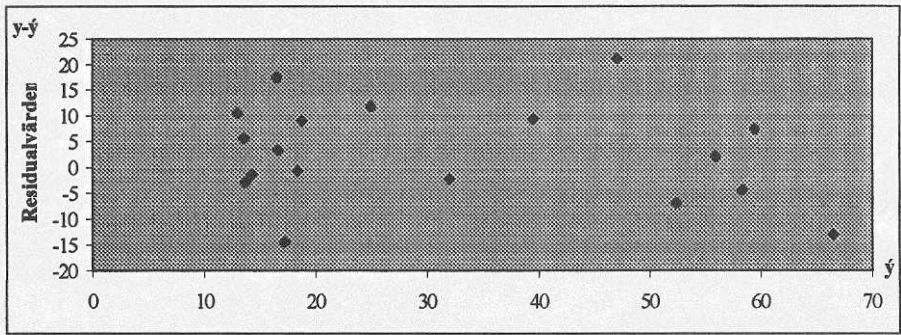


Diagram 9 Residualerna för variabeln "vinst" plottade mot \hat{y} (y -tak=predikerat värde)

Variabeln "marknadsandel"=MA

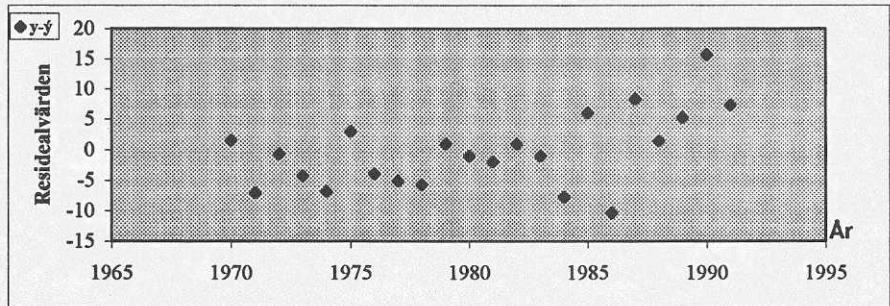


Diagram 10 Residualerna för variabeln "marknadsandel" plottade mot tidsfaktor

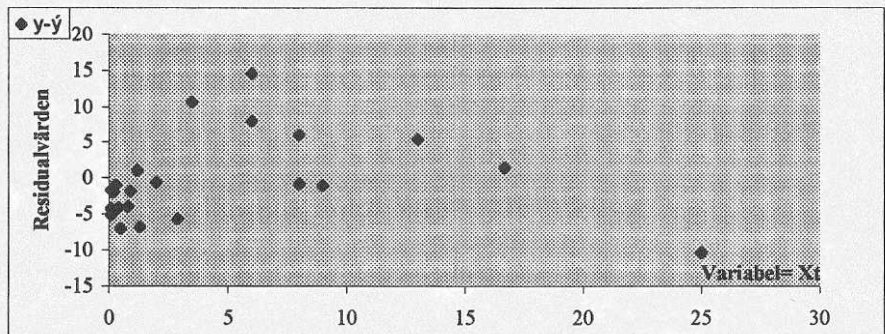


Diagram 11 Residualerna för variabeln "marknadsandel" plottade mot variabel= X_i

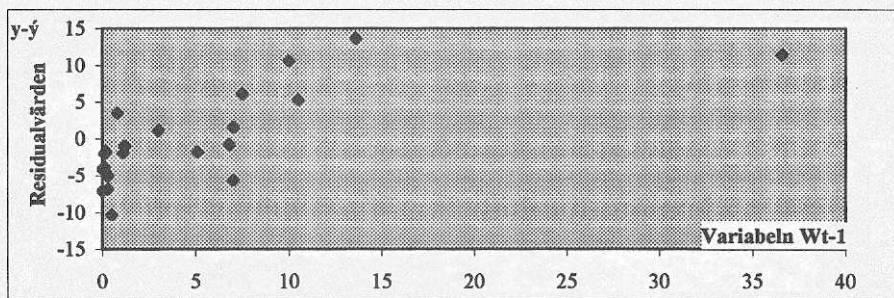


Diagram 12 Residualerna för variabeln "marknadsandel" plottade mot variabel=Wt-1

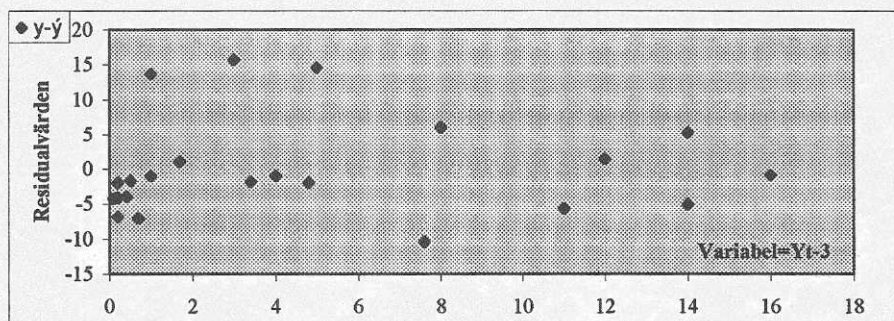


Diagram 13 Residualerna för variabeln "marknadsandel" plottade mot variabel=Yt-3

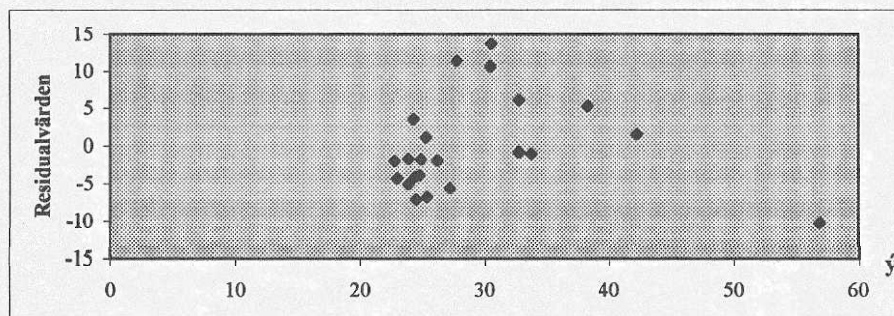


Diagram 14 Residualerna för variabeln "marknadsandel" plottade mot ŷ (ŷ-tak=predikerat värdet)

Josefssons

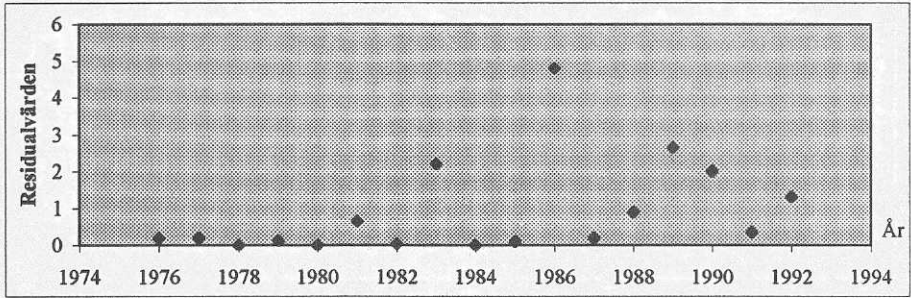


Diagram 15 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot tidsfaktor

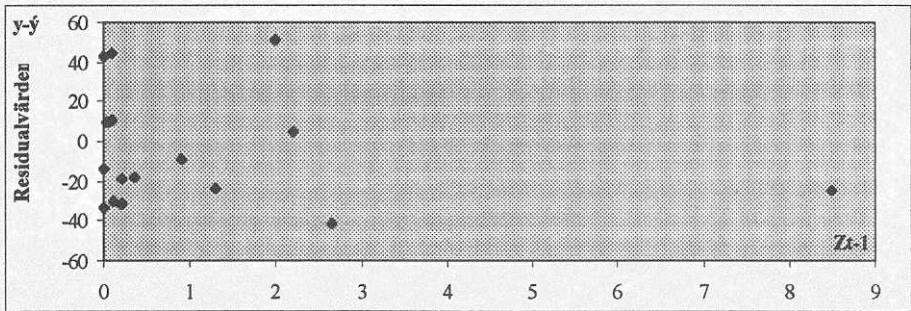


Diagram 16 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot variabeln=Zt-1

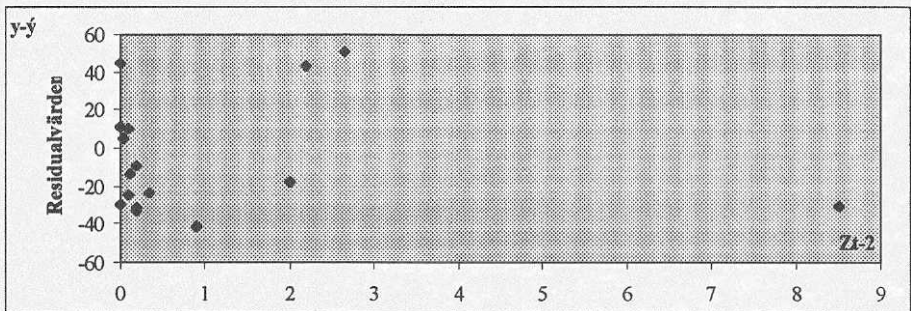


Diagram 17 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot variabeln=Zt-2

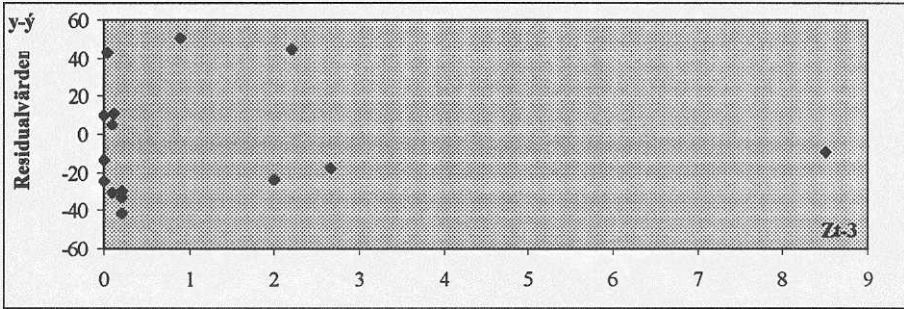


Diagram 18 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot variabeln=Zt-3

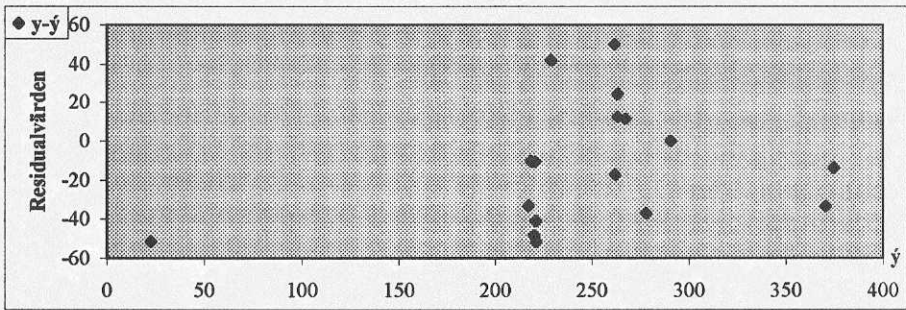


Diagram 19 Residualerna för variabeln "tillväxt" plottade mot y-tak (y-hat)

Affärsstrategiskt ledarskap

Denna avhandling, som hör hemma inom strategiforskningsområdet, beskriver händelseförloppet i två logistikintensiva handelsföretag med likartade affärsstrategiska och näringspolitiska förutsättningar. Den handlar om huruvida skillnader i ledarskap och konkurrensstrategi kan förklara divergensen i prestationsutvecklingen i de båda undersökta företagen. Avhandlingen är en longitudinell och komparativ fallstudieansats.

Forskning om samband mellan ledarskap, konkurrensstrategi och prestation ger ingen direkt entydig bild av hur dessa samband ser ut. Det finns därför ett allmänt intresse att studera sådana samband och härigenom bygga upp en mer sammanhängande såväl teoretisk som empirisk kunskapsbas på detta område. Av tidigare forskning framgår att man i analyser av personliga attribut och ledarskapets utövande i en strategiutvecklingsprocess kan spåra de faktorer som påverkar utvecklingen i en verksamhet i positiv eller negativ riktning.

Den som startar ett företag uppfattas oftast som en entreprenör, en person med visioner när det gäller företagets utveckling. Som entreprenör och visionär vill han sannolikt styra företaget efter sitt eget intresse och övertygelse. Här har det visat sig att personliga attribut och beteende har betydelse för utvecklingen i företaget. Ledarskap kan därmed ta sig olika uttryck, vilket påverkar företagets resultat och hur dessa resurser mobiliseras.

Författarens intresse för forskningsproblemet växte fram under den långa tid som han med inriktning på marknadsföring och affärsstrategiskt ledarskap arbetade inom svenskt och internationellt näringsliv inom fyra olika industrigrenar, bilindustrin, verkstadsindustrin, kemisktekniska industrin samt tekobranchen. Hans teoretiska kompetens grundas på flerårig utbildning inom såväl teknik som ekonomi.

Jan E. Skaug är verksam som lärare och forskare vid Högskolan Trollhättan/Uddevalla, institutionen för Ekonomi och ADB, och som forskare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Handelshögskolan
vid Göteborgs universitet