



Företagsekonomiska Institutionen  
Inriktning mot Management

# STRATEGI, FÖRETAGSKULTUR OCH DERAS INBÖRDES PÅVERKAN

*En fallstudie av SAAB*

Kandidatuppsats  
Handledare: Östen Ohlsson

Fredrik Björklund 86 01 31 - 4993  
Jonas Westling 88 02 08 - 5012

# Sammanfattning

## **PROBLEMBAKGRUND**

Det är inte sällan företag ställs inför svårigheter vad avser strategisk förändring. Vi anser att denna svårighet utgörs av en viss motståndskraft från företagskulturen. Detta samband mellan företagskultur och strategi är sedan tidigare belyst men inte i lika hög utsträckning som respektive begrepp var för sig.

## **SYFTE**

Vi ämnar belysa sambandet mellan företagskultur och strategi. Vi vill visa på hur en ökad förståelse för detta samband kan underlätta strategisk förändring. Vårt syfte är att finna belägg för detta samband genom att undersöka SAAB och därmed tydliggöra att komplikationerna för General Motors (GM) ägande av SAAB kunde förhindrats genom förståelse för detta samband.

## **METOD**

Vi har valt att göra en fallstudie av SAAB. Fallstudien är genomförd med en deduktiv ansats och vår primärdata är kvalitativt insamlad genom semi-strukturerade intervjuer. Vår sekundärdata består primärt av en nyligen genomförd studie över SAAB som kartlägger företaget från dess grundande till dess konkurs men kompletteras även av övriga relevanta källor.

## **SLUTSATS**

Vi vill hävda att kunskap om ett företags grundläggande struktur och kultur är av stor vikt för att kunna genomföra en lyckad strategisk förändring. Vi menar på att GM misslyckats förstå dessa faktorer på SAAB vilket föranlett såväl avyttringen som SAABs konkurs. Vidare menar vi på att strategi är att betrakta som en kulturell variabel då kulturen inte bara avgör *vad* ett företags strategi kommer bestå av utan även *hur* den är utformad. Vi ser även en kompletterande förklaring till GMs hantering av SAAB då de genom legitimering gentemot omvärlden sökt långsiktig effektivitet i sitt förvärv av SAAB.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## *Inledning 5*

*Problembakgrund 5*

*Forskningsfrågor 6*

*Syfte 6*

*Avgränsning 6*

## *Metod 8*

*Vald metod 8*

*Val av fall 8*

*Val av teknik 9*

*Val av analysmodell 11*

*Fallstudiens trovärdighet 11*

## *Teoretiskt ramverk 13*

*Översikt 13*

*Strategi 14*

*Porter 14*

*Vad är strategi? 15*

*Five forces 16*

*Generiska strategier 17*

*Mintzberg 19*

*Normann 21*

*Kultur 24*

*Hofstede 24*

*Smircich 25*

*Meyer & Rowan 27*

*Teoretisk sammanfattning 29*

*Hypotes 29*

## *Tidigare studier 31*

*Michelle Lee 31*

## *Empiri 37*

*SAABs historik 37*

*Strategi 39*

*Företagskultur 41*

*Sambandet mellan strategi och företagskultur 42*

## *Analys 44*

*SAABs strategi – från början till slut 44*

*Porter 44*

*Mintzberg 46*

*SAABs kulturella aspekter 46*

*Hofstede 46*

*Smircich 48*

*Kultur som styrmedel eller rotametafor 49*

*Företagskulturens inverkan på strategisk förändring 50*

*Strukturell problematik & lyftkranar 51*

*Ledarskap & syntes 52*

*Vikten av att förstå sambandet mellan företagskultur och strategi 54*

*Kulturens komplexitet & sökandet efter en 'perfect fit' 54*

*Legitimering & frikoppling - en kompletterande förklaring 57*

## *Slutsats 59*

## *Bibliografi 61*

*Böcker 61*

*Artiklar 62*

*Internetkällor 62*

*Intervjuer 63*

## *Bilagor 64*

*Interjuunderlag 64*

## Inledning

*”- Jag lämnar inte Barcelona på grund av staden, jag lämnar den på grund av ”filosofen””*

Dessa ord ekade inne på Camp Nou i augusti 2010 när Zlatan Ibrahimovic valde att lämna FC Barcelona efter en uppmärksammad konflikt med tränare Pep Guardiola (Internetkälla 1). Upprinnelsen till uppbrottet med klubben kom att utgöras av ett utanförskap grundat i det strategiska beslutet att värva en av fotbollsvärldens klarast lysande stjärnor. Att förvärva en av världens bästa fotbollsspelare torde i sig vara ett strategiskt bra beslut men förvärvet skulle visa sig mer komplicerat än vad man från början anat. Denna komplikation kom att utgöras av kulturella motsättningar som, trots ett bra slutresultat, förhindrade det strategiska beslutet att få full verkan.

Med detta sagt kommer denna uppsats kretsa kring strategisk förändring, företagskultur och hur dessa företeelser påverkar varandra vilket vi också ämnar belysa genom att göra en fallstudie av SAAB. Företag söker ofta förändra sig strategiskt men det är inte alltid den strategiska förändringen genomförs med framgång. Vi ämnar här att belysa hur och om företagskultur kan tänkas ha en inverkan på företags strategiska förändringsprocesser varpå SAAB, inte minst under sina år under externt ägande av GM men även under företagets tid som självständig biltillverkare, kommer att utgöra ett talande exempel för hur kulturella faktorer påverkar det strategiska arbetet. Att köpa en av världens bästa fotbollsspelare, eller för all del en innovativ svensk biltillverkare, för att förbättra det egna laget kan vid en första anblick verka som ett sunt beslut. Genom att inte beakta sambandet mellan sitt strategiska val och organisationens inneboende kultur kom det dock snarare att bli ett kostsamt misstag för såväl FC Barcelona som för General Motors.

### **PROBLEMBAKGRUND**

Det är inte sällan att ett företag som väljer att ändra sin strategiska riktning möts av problematik avseende utformning och implementering. En svårighet att förändra en strategi kan orsakas av många faktorer. En ej ovidkommande faktor torde i många fall vara den företagskultur som omgärdar och präglar företaget i flera dimensioner. Begreppen strategi och företagskultur är

väl undersökta forskningsområden dock finns inte en fullt så tydlig teoretisk förankring som belyser sambandet mellan de två begreppen vilket uppmärksammats av bland andra Michelle Lee (2008). Företagskultur och strategi är således två forskningsområden som har studerats i stor utsträckning, men främst frånskilt varandra. Detta är enligt oss en saknad som består i vidare förståelse av områdenas ömsesidiga påverkan. Denna brist torde leda till att företag i mindre utsträckning inser nyttan av ingående kunskap om hur kulturella komplikationer påverkar en strategisk förändring i praktiken.

### **FORSKNINGSFRÅGOR**

Kan en teoretisk förståelse för hur företagskultur påverkar strategi öka möjligheterna till lyckad strategisk förändring?

Beaktade GMs strategiska beslut SAABs kulturella aspekter?

### **SYFTE**

Vi påstår att det finns områden i tidigare forskning kring företagskultur och strategi som förtjänar att utvecklas. Vår intention med denna uppsats är att lämna ett bidrag till denna utveckling genom att belysa dynamiken mellan strategisk förändring och företagskultur och utreda om det kan finnas en eventuell kollision dem emellan. Vår förhoppning är att finna belägg för att kulturella aspekter påverkar strategiska förändringar och vill därför undersöka om det fanns någon friktion mellan SAABs strategiska arbete och företagskultur särskilt under tiden då man var under GMs ägandeskap som senare skulle leda företaget mot konkurs.

Genom att undersöka sambandet mellan strategi och företagskultur hoppas vi ytterligare skapa ett intresse för vidare forskning av deras inbördes påverkan och huruvida ett beaktande av kulturell påverkan kan underlätta ett strategiskt förändringsinitiativ.

### **AVGRÄNSNING**

Vi är medvetna om att såväl strategi som företagskultur är ytterst breda fält. Det är många faktorer som bidrar till komplikationer när det kommer till att implementera och utforma en stra-

tegi. En av dem är företagskultur som i sin tur är ett komplicerat begrepp eftersom ett företag omgärdas av en mängd kulturer. Vi kommer inledningsvis att behandla begreppen separat för att nyttja tidigare forskning och skapa förståelse kring dem, men tungpunkten kommer att ligga på deras inbördes påverkan och den eventuella motsättning som kan uppstå mellan strategisk förändring och företagskultur.

## Metod

### **VALD METOD**

Vår empiri kommer i stor mån baseras på en fallstudie av SAAB där vi valt att utgå från en deduktiv ansats. Med deduktiv ansats menar Norén (1990, s 7) på att man baserar sin arbetshypotes på gällande teori vilken sedan analyseras med hjälp av insamlad empiri. Yin (1984) via Norén (1990, s 3) menar vidare på att en fallstudie undersöker ett fenomen i sin samtid och kontext vilket enligt Geertz (1973) via Norén (1990, s 4) möjliggör vad de kallar ”thick descriptions”. Denna typ av beskrivningar är av intresse för oss som ämnar belysa två så pass vidsträckta ämnen som strategi och företagskultur. I vårt fall är det ofrånkomligen en kvalitativ ansats som är av intresse då det talade ordet från beslutsfattare på SAAB i vår mening torde vara överlägset kvantitativ data då såväl strategi som företagskultur kretsar mycket kring mjuka värden som ofta inte är mätbara.

### **VAL AV FALL**

För att undersöka huruvida kultur kan komma att utgöra ett problem för strategisk förändring ansåg vi det vara av vikt att basera vår fallstudie på ett företag där strategisk förändring inte lyckats genomföras. Att belysa en organisation som faktiskt lyckats skulle förvisso även det kunna vara intressant men då vi ämnar synliggöra en eventuell problematik ansåg vi detta vara en något kontraproduktiv ansats. SAABs konkurs 19 december 2011 innebar slutet på en lång kamp av negativa resultat och bristande försäljningsvolymmer som lyckats bestå under en exceptionellt lång tid utan att någon radikal förändring genomförts enligt Holweg & Oliver (2012, s 1 & s 22 fig.2). Vi fann vidare indikationer på att SAAB alltid gjort saker på sitt eget vis vilket vi tolkat som ett gediget arv och indikation på en stark kultur inom företaget (Internetkälla 2). Vi övervägde även här att eventuellt jämföra GMs förvärv av SAAB med Fords förvärv av Jaguar men valde att avgränsa oss till SAAB specifikt, även om likheter sannolikt hade funnits, då SAAB med sin geografiska närhet var mer lättillgängligt och inte minst är ett mer aktuellt och färskt fall. Vidare skall tilläggas att även om ökad generalitet kan tyckas uppstå genom att göra en komparativ studie valde vi att enbart fokusera på SAAB då vi förvisso kunnat se likheter men också stora skillnader mellan såväl Ford och GM och Jaguar och



SAAB. Med tanke på att vi ämnar gå djupt inom begreppen upplevde vi att en avgränsning var nödvändig för att kunna uppnå vårt syfte inom ramen för denna uppsats då vi annars inte haft utrymme för den typen av djupa studier av begreppen strategi, företagskultur och inte minst deras samband som vi ämnar genomföra.

Bilindustrin har sedan mitten på 1980-talet kommit att kretsa mer kring förvärv av biltillverkare och gemensamma plattformar snarare än att enskilda bilfabrikanter fortsätter vara självständiga enligt Holweg & Oliver (2012, s 7) vilket gör den här studien relevant mot bakgrund av detta. Sedan mitten på 80-talet har såväl lyckade som misslyckade förvärv gjorts och denna fallstudie skulle kunna visa på en generaliserande problematik i denna strategi. Kjellén & Söderman (1980) via Norén (1990, s 5) menar på att en fallbeskrivning fördelaktigt kan innehålla såväl de mest framstående aktörernas åsikter och föreställningar men även en beskrivning av företagets ekonomiska och tekniska förutsättningar. Dessa två element har vi valt att inkludera i vår fallstudie vilket också varit möjliggjort via SAABs geografiska närhet, det skall dock poängteras att vi med tanke på uppsatsens syfte och kvalitativa ansats valt att lägga en betydande tyngdpunkt på de viktigaste aktörernas, i vårt fall våra intervjurespondenters, upplevelser av situationen snarare än rent finansiella och tekniska data.

### **VAL AV TEKNIK**

För att samla in primärdata har vi valt att använda oss av samtalsintervjuer. Samtalsintervjuer ger enligt Esaiasson m.fl. (2012, s 251) möjlighet till ny kunskap som inte tidigare varit tillgänglig för den som utför undersökningen. Vidare menar dem på att samtalsintervjuer fördelaktigt struktureras efter olika teman kring den centrala frågeställningen. Eftersom vi har tre centrala fält i denna uppsats, strategi, kultur och hur de interagerar med varandra ansåg vi detta tillvägagångssätt väl lämpat för vårt syfte. Esaiasson m.fl. (2012, s 261) poängterar vidare att de inte anser att kvantitet är något nödvändigt ont vid samtalsintervjuer vilket vi anammat i skapandet av vår fallstudie – de förespråkar snarare en balans mellan kvalitet och kvantitet. Esaiasson m.fl. (2012, s 259) poängterar vikten av att ha ett genomtänkt urval av intervjurespondenter då det inte nödvändigtvis är själva intervjupersonen i sig som är intressant utan dennes tankekategorier. Här har vi medvetet och omsorgsfullt valt ut intervjurespondenter som varit i kontakt med de fält vi belyser under lång tid samt på en hög nivå.

Vad avser insamlingen av material har vi som tidigare konstaterats valt att utföra intervjuer. Intervjuerna har varit, som Bryman & Bell (2003, s 363) uttrycker det, semi-strukturerade i det avseendet av vi haft ett ramverk som vi utgått ifrån men gett respondenterna stora frihetsgrader att berätta sina upplevelser kring de tre centrala teman frågorna kretsat kring. Enligt Bryman & Bell (2003, s 363) är semi-strukturerade intervjuer bra ur det avseendet att de tillåter viss avvikelse från kärnfrågan för att på så vis får mer uttömlig information. De intervjuer vi genomfört har kretsat kring strategi, företagskultur och deras inbördes påverkan vilket i sig är breda ämnen som lätt behöver uttömmande förklaringar.

Intervjurespondenterna har vi funnit genom att kontakta de drivande krafterna bakom hemsidan saabsunited.com. Saabsunited.com är på många sätt och vis den sista stora utposten för SAAB-entusiaster och hemsidan som sådan har haft täta formella band till SAAB som företag även under dess livstid. Genom Tim, en av grundarna till saabsunited.com, fick vi kontakt med SAABs chefsjurist Kristina Geers som hjälpte oss komma i kontakt med personer inom bolaget som passade våra preferenser. Dessa preferenser bestod av personer med lång bakgrund inom SAAB och som dessutom varit verksamma högt upp inom bolagets hierarki, detta för att de då i högre utsträckning kommit i kontakt med det strategiska arbetet och även kunnat ta del av företagskulturen under en lång tidsperiod. Kristina Geers referenser satte oss i kontakt med såväl SAABs HR-chef, Johan Formgren, som Vice-VD Knut Simonsson. Vid sidan av dessa hittade vi även en före detta chef för produktutveckling, Bengt Gustafsson, med ytterst lång erfarenhet inom bolaget via saabsunited.coms forum. Sammantaget kom våra respondenter således att ha höga positioner inom bolaget och därmed också långa anställningar inom det, som minst 10 år upp till 26 år. Enligt Esaiasson m.fl. (2012, s 258) är centralitet viktigt i valet av intervjurespondenter – att respondenterna är nära den information man eftersöker. I vårt fall kom de befattningar våra respondenter haft att försätta dem mycket nära de tre teman vårt intervjuunderlag kretsade kring.

Vid sidan av primärdatan sprungen ur intervjuerna är majoriteten av all dokumentation och sekundärdata funnen i Holweg och Olivers (2012) omfattande studie över SAABs väg till konkurs. Denna studie involverar omfattande historik och en detaljerad redogörelse över

SAABs resa från flygplanstillverkare till de sista två åren med Victor Muller vid rodret och täcker ett stort antal fält vilka inkluderar såväl strategi, kultur och finansiella data.

Som ett ytterligare led i att skapa en kvalitativ analys har vi valt att använda oss av triangulering. Triangulering innebär enligt Bryman & Bell (2003, s 310 & s 502-503) en metod för att kontrollera validiteten i forskning genom att kombinera kvantitativ och kvalitativ forskning genom att således inte förlita sig blint på en enskild forskningsstrategi. Genom att nyttja Michelle Lees kvantitativa avhandling i egenskap av tidigare forskning om förhållandet mellan strategi och kultur har vi möjliggjort validering och vidareutveckling av såväl hennes som vår egen studie.

#### **VAL AV ANALYSMODELL**

I och med att vi valt en deduktiv studie där vi sedan tidigare etablerat ett teoretiskt ramverk som fått forma våra hypoteser kommer vår analys bestå av en matchning mellan funnen empiri och våra teoretiska utgångspunkter. Norén (1990, s 29) ser analysen som det utrymme där de begrepp och modeller vi presenterat på ett teoretiskt plan kan användas till systematiska försök att generera förklaringar. Vi har även valt att utforma en teoretisk hypotes som kommer föra analysen i önskad riktning och för att tydligt kunna anknyta analysen till våra frågeställningar och syfte.

#### **FALLSTUDIENS TROVÄRDIGHET**

I och med att vår fallstudie är av kvalitativ karaktär kommer vi nedan redogöra för dess validitet snarare än reliabilitet vilket är mer lämpat för kvantitativa studier då reliabilitet mäter frånvaron av slumpmässiga mätfel enligt Norén (1990, s 22). Det kan göras en distinktion mellan logisk respektive inre validitet. Inre validitet syftar gentemot det teoretiska ramverk vi nyttjat och huruvida detta är kapabelt att generera förklaringsmönster som kan ge underlag till slutsatser enligt Norén (1990, s 29). Lincoln och Guba (1985) via Norén (1990, s 28) är dock något kritiska till inre validitet som företeelse då de hävdar att forskaren har svårt att uttala sig med stark säkerhet kring de variabler man undersökt tack vare fallstudiens miljö i allmänhet är mycket komplex. Icke desto mindre ämnar vi fortfarande redovisa för vår inre validitet även om sambandet mellan strategi och företagskultur visat sig vara mycket komplext. I och

med att vår studie förvisso haft en viss mån av avsiktlig design med avseende på vårt teoretiska ramverk har den i mångt och mycket varit framväxande som en del av lärandeprocessen som uppstått under insamlingen av det empiriska materialet. Vad avser den inre validiteten menar Norén (1990, s 30-31) att då det rör sig om framväxande design ställs större krav på att diskutera framväxten av den arbetshypotes som ligger till grund för falllets förklaringsmönster. I vårt fall ämnade vi söka efter relationen mellan strategi och företagskultur vilket är ett fält som inte är extensivt täckt av tidigare forskning. För att genomföra detta har vi alltså valt att nyttja djupkunskap inom de respektive fälten för att kunna skapa en tydligare bilden av relationen mellan strategi och företagskultur varpå vår teori är baserad på forskning av fälten i sin enskildhet vilket sedan format vår hypotes.

Logisk validitet kretsar kring ett kartlägga arbetets gång genom de beskrivningar och tolkningar som ges. Detta görs fördelaktigt enligt Norén (1990, s 30) genom utförlig beskrivning av den kontext studien är gjord inom vilket vi ämnat göra genom en historisk genomgång av SAABs verksamma år inom bilindustrin för att försätta läsaren i rätt sammanhang. Vi har också ämnat vara noggranna i förklaringen av i vilken fas SAAB har befunnit sig i såväl vår empiri som analys då företaget varit självständigt men även under externt ägande för att tydliggöra den aktuella kontexten. Det samband vi sökt har också varierat beroende på vilken ägarstruktur bolaget haft.

Norén (1990, s 9) menar vidare på att en kombination, liksom det sätt vi valt att utföra vår studie, mellan avsiktlig och framväxande design är att föredra. En avsiktlig design kan komma att hämma lärandeprocessen även om denna oftast är lättare att validera och erbjuder en annan form av stabilitet. Emellertid kan den stabilitet i stort bevaras men lärande möjliggörs genom att man tar sin utgångspunkt i teoretiska idéer som vi under arbetets gång vidareutvecklar för att leda oss mot våra slutsatser i kombination med empirin. Här skall även tilläggas att en helt avsiktlig studie inte varit möjlig för vår del i och med att det teoretiska underlaget inom det fält vi utforskar är så pass begränsat varpå utrymme för lärande under studiens framtagande varit en förutsättning för ett relevant resultat.

## Teoretiskt ramverk

### ÖVERSIKT

Med vårt teoretiska ramverk ämnar vi behandla begreppen strategi samt företagskultur. För att definiera strategibegreppet har vi valt att utgå från fältets mest framstående teoretiker. Med det sagt ämnar vi inte att utgå från att deras definitioner är strikta sanningar eller universella verktyg för att lyckas. Vi betraktar dem snarare som en ansats för att ytterligare utveckla och analysera strategibegreppet inom den kontext denna uppsats rör sig inom. Likaså vad avser företagskultur kommer denna företeelse att definieras utifrån vedertagna uppfattningar.

Båda ovan nämnda begrepp, strategi och företagskultur, är vidsträckta och väldokumenterade företeelser. Det finns otaligt många försök till att definiera deras innebörd och påverkan på organisationer. Vi har dock valt som utgångspunkt att inte låta rådande definitioner helt avgränsa oss. Många av tidigare försök gör anspråk på att vara universella sanningar som är tillämpbara i praktiskt taget alla sammanhang. Här vi vill ta en kvalitativ ansats där vi undersöker delar av de båda begreppen för att analysera deras inbördes påverkan på varandra. Vi ämnar utveckla begreppen mot en djupare innebörd inom den kontext vi kommer röra oss med förhoppningen att denna djupare innebörd tydligt kan påvisa hur företagskultur och strategi påverkar varandra.

För att belysa begreppet strategi har vi som ovan konstaterats valt att utgå från de mest framstående teoretikerna på området. Porter och Mintzberg har varit mycket betydelsefulla inom fältet och vi ser en stor användning av den bredd de två i kombination ger begreppet strategi som sådant. Porter och Mintzberg har något annorlunda infallsvinklar vad avser definitionen av strategi och hur en organisation skall utforma sådan vilket förser oss med en god grund att utgå ifrån när vi söker se sambandet mellan strategi och kultur. För att dock ge vår kommande analys större djup har vi även valt att inkludera Richard Normanns syn på strategi. Normann har även han en välutvecklad syn inom vilken vi valt nyttja valda delar som kan sägas utgöras av ett något smalare fält än Porter och Mintzberg. Fördelen med detta, anser vi, är att vi ger begreppet strategi en något vassare udd inför stundande analys då Normanns tankar återkopplar till såväl Porters som Mintzbergs grundläggande resonemang.

Kulturbegreppet ämnar vi belysa ur flera dimensioner då kultur i sig är ett ytterst vidsträckt begrepp. Här har vi valt att dels se det ur ett nationellt perspektiv genom Geert Hofstedes studie kring kulturella skillnader som kan appliceras på organisationer och deras funktionalitet. För att möjliggöra analys av kulturen ur fler perspektiv har vi även använt oss av Linda Smircichs resonemang inom fältet för företagskultur. Smircich har flera intressanta synpunkter som belyser kultur på ett flertal nivåer och genom flertalet infallsvinklar. I vår mening kan kultur betraktas ur ett oändligt antal perspektiv men vi har här gjort medvetna avgränsningar för att skapa en tydlig, men likväl, mångfacetterad bild av begreppet som sådant.

Framstående forskare inom respektive fält tenderar till att undersöka begreppen frikopplade från varandra. Detta i sig är av vikt för att nå ett särskilt djup och genuin kunskap. Detta djup ämnar vi dra nytta av då vi tror att denna djupgående kunskap kommer visa sig nyttig då vi ämnar betrakta fälten i samklang med varandra. Genom att då ha stor kunskap att använda inom respektive fält kommer detta förhoppningsvis således också generera djup i vår sammanslagning av dem.

## **STRATEGI**

I syfte att öka förståelsen av strategi återger vi här Chandlers (1962, s 13) via Lee (2008, s 7) välciterade definition av begreppet. Enligt honom är strategi;

*"the determination of the basic long-term goals and objectives of the enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals"*

## **PORTER**

Porters syn på strategi visar tydligt på att strategi inte är något som uppstår av sig självt utan skapas av flera externa och interna faktorer genom ett analytiskt förhållningssätt till organisationens verksamhet. Att förstå framför allt de interna faktorerna är betydelsefullt, vilka Porter behandlar, när vi ska bedöma hur företagskultur kan hämma ett företags strategi och inte minst implementeringen av densamma. Av särskild vikt för denna studie ser vi Porters strukturerade syn på strategi vilket underlättar analysen när företagskultur och strategi ska jämföras

inom såväl GM som SAAB. Den strukturerade synen möjliggör att vi kan urskilja strategiska förhållanden inom GM och SAAB vilket vi hoppas kan underlätta kommande analys där vi ämnar belysa strategins samband till kulturen. Vi har nedan valt att redogöra för Porters viktigaste bidrag till strategifältet. Hans tankar är av värde även i sin enskildhet men vi vill också poängtera att hans syn på strategi blir tydliggjord i större utsträckning i kombination med varandra då hans resonemang har en genomgående analytisk prägel.

#### *VAD ÄR STRATEGI?*

Enligt Porter (1996) är ett företags strategi den speciella kombination av aktiviteter som utförs för att skapa den produkt eller tjänst som man sedan erbjuder kunden. Det gäller således för företag att strategiskt kombinera utvalda aktiviteter och på så sätt skapa ett unikt värde för kunden. Det är ej endast av vikt vilka aktiviteter man väljer att utföra, utan också på vilket sätt man väljer att utföra dem på. Porter (1996) menar att det kritiska för många företag är att de inte klarar av att hålla isär vad som är just strategi och vad som är operativ effektivitet. Det senare menar han är på vilket sätt och hur effektivt en enskild aktivitet utförs, vilket ej oviktigt för ett företags framgång. Av ännu större vikt är dock hur man väljer att kombinera dessa enskilda aktiviteter för att på så vis skapa den unika strategi som ska hjälpa ett företag att nå framgång. Strategi är då kombinationen av ett företags enskilda aktiviteter och den sammanlagda effektiviteten av dessa ömsesidigt påverkande aktiviteter som utförs för att skapa värde för kunden.

Företagsledare har enligt Porter (1996) de senaste årtiondena, för att klara av den alltmer tätande konkurrensen, inriktat sig alltför mycket på att förbättra den operativa effektiviteten och till sin hjälp haft en mängd verktyg för att mäta denna förbättring. Problemet med att enbart se på effektiviteten i enskilda aktiviteter är att det är fullt möjligt för konkurrenter att snabbt imitera och kopiera det mest effektiva sättet en viss aktivitet kan utföras på. Om strategi handlar om långsiktiga målsättningar i linje med Chandlers (1962) beskrivning, menar Porter (1980) att ett företags effektivitetsförbättring endast är något som kan ge fördelar gentemot konkurrenterna på kort sikt och är inte tillräckligt för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar som håller borta de andra parterna på marknaden. Porter har en mycket konkurrensinriktad syn på strategi. Strategin bör enligt honom alltid gå ut på att på något sätt vinna över konkur-

renterna och bli nummer ett – inte nummer två eller tre. Att förbättra och effektivisera enskilda aktiviteter förändrar inte förhållandet anmärkningsvärt mellan konkurrenter eftersom imitation gör att en förbättring snart blir möjlig för alla aktörer. Porter (1996) uttrycker det som att denna effektivitetshöjning är nödvändig, men ej tillräcklig. Att istället ha den *rätta kombinationen* av aktiviteter är vad som skiljer framgångsrika och mindre framgångsrika företag åt; framgångsrika företag är inte endast effektiva i enskilda aktiviteter, utan är också annorlunda och skapar en unik kombination av värde för kunden jämfört med andra företag.

I en del fall kan rivaliteten mellan konkurrenter leda till att ett företag köper upp ett annat, exempelvis en konkurrent. Detta menar Porter (1996) endast är ett tecken på att man har kraft och pengar att genomföra den transaktionen snarare än att det skulle vara ett tecken på verkliga konkurrensfördelar och nödvändig överlägsenhet i uppsättningen av aktiviteter.

Porter (1996) hävdar inte att det finns en universell uppsättning aktiviteter som skulle innebära den ultimata strategin för alla företag inom alla branscher. I det fallet skulle det vara alltför enkelt att bara efterlikna den bästa och mest lyckade strategin; strategi skulle därmed vara utan verkan och det skulle vara tillräckligt att enbart kopiera den mest framgångsbringande. Så är naturligtvis ej fallet eftersom det alltjämt ständigt bedrivs forskning på strategiområdet.

#### *FIVE FORCES*

Vad strategi innebär och hur den formas är enligt Porter (1979) starkt beroende av fem externa krafter ("five forces") som verkar inom den bransch ett företag befinner sig i. Dessa krafter bestämmer hur attraktiv en viss bransch är där ett allt hårdare tryck från dessa krafter håller nere lönsamheten. De fem krafterna är *kundernas förhandlingsstyrka*, *leverantörernas förhandlingsstyrka*, *subsidierande produkter/tjänster på marknaden*, *inträdesbarriärer till marknaden för andra aktörer samt befintlig konkurrens*. Porter (1979) menar att alla dessa faktorer påverkar den sammantaget möjliga förtjänsten, lönsamheten, i branschen och att kraften ifrån dem påverkar dess struktur och även konkurrensklimatet. Uppenbarligen kommer också ett företags strategi anpassas till hur dessa starka dessa krafter är och hur balansen dem emellan är för att kunna gå vinnande ur tävlingen som uppstår mellan aktörer.



Enligt Porter (1979) gäller det för de olika aktörerna inom en bransch att positionera sig utefter vilken styrka som de olika krafterna har. Det är då strategi att skapa sig en tydlig bild av marknadsens struktur och anpassa sin positionering därefter. En lyckad strategi, oavsett bransch, är således den som med hänsyn till företagets egna styrkor och svagheter skapar det bästa skyddet mot de fem krafterna. Porter (1979) uttrycker det enligt följande;

*”Whatever their collective strength, the corporate strategist’s goal is to find a position in the industry where his or her company can best defend itself against these forces or can influence them in its favor”.*

En grundläggande kunskap om konkurrenssituationen och andra krafter är därmed av stor vikt för den strategiska agendan gällande hur man bör positionera sig eller om en strategisk förändring bör göras. Exempelvis kan det för ett företag som vill starta upp en produktionsverksamhet och positionera sig som ett lågkostnadsföretag, och som därmed kommer att bli starkt beroende av låga kostnader för inköp av råvaror, vara av särskild vikt att förstå sig på den underliggande strukturen på den potentiella marknaden. En alltför stark förhandlingsstyrka hos leverantörerna i branschen riskerar att förhindra hela lågkostnadsstrukturen.

#### GENERISKA STRATEGIER

Porter (1980, s 35) menar att det finns tre generiska strategier som ett företag, oavsett bransch, bör utarbeta sitt företag efter. Detta är då ett sätt att hantera de rådande krafterna inom den bransch man verkar i eller välja sin position inom en bransch innan man träder in på i en ny. Att arbeta utifrån en av dem är också ett sätt som kan utkonkurrera andra aktörer inom samma marknad. De tre, varav endast en bör väljas, är *kostnadsledarskap*, *differentiering* eller *fokusering*. Om ett företag väljer att tillämpa en lågprisstrategi också kallat kostnadsledarskap innebär det att strävan måste vara att ha en överlägsen kostnadsstruktur som genomsyrar hela företaget i alla dess aktiviteter. Porter (1980, s 35-37) hävdar att denna strategi är särskilt fördelaktig i en bransch med högt konkurrenstryck och inte minst om efterfrågan samtidigt är priskänslig, vilket innebär att efterfrågan på en vara minskar i korrelerande takt med ökning av priset.

Nästa strategi, differentiering, innebär till skillnad från den förstnämnda att den strategiska positionen ska innebära att företaget skiljer sig åt från den stora massan av företag inom en viss bransch. Det gäller då att positionera sig på ett sätt att man anses vara *unik* gentemot övriga aktörer. Denna position, om man lyckas etablera den, kan öka marginalerna genom att ett högre pris accepteras från konsumenter som anser sig köpa en på något vis exklusiv produkt. Att en vara eller tjänst är unik kan exempelvis vara design, teknologi eller kundservice. Porter (1980, s 37-38) menar att denna position kan i sin tur också skapa ett klientel av kunder som blir företaget särskilt lojala. På så vis kan också priskänsligheten minska och ytterligare prishöjningar bidrar inte till korrelerande minskning av efterfrågan eftersom det kan anses vara värt att betala mer för den unika varan eller tjänsten. Allt annat oförändrat skapas därmed ytterligare marginaler för företaget.

Porters (1980, s 38-40) tredje generiska strategi är vad han benämner en fokuserad strategi. Den kan ses som en sub-strategi till de övriga två eftersom den innebär att man arbetar utifrån någon av dem men att man samtidigt fokuserar och riktar sig till en specifik marknad. Att nischas sig på detta sätt är enligt Miller (1986) ett sätt att använda sig av endera lågpris- eller differentieringsstrategi men att komplettera dem genom att rikta sig mot en specifik marknad inom en bransch, vilket verkar vara i linje med vad Porter (1980, s 38-40) avser med fokuserad strategi. De två teoretikernas åsikter går däremot emot varandra när det gäller kombinationen av de olika strategierna. Miller (1986) menar att en fokuserad strategi inte ersätter de andra strategierna, och hävdar istället att en mixning av de olika strategierna kan vara mer lämpligt än att endast nyttja en av dem. Enligt Porter (1980, s 41-44) däremot skulle en mixning vara ineffektiv och i många fall förödande. Ett företag som blandar de olika skulle därför riskera att vara ”stuck in the middle” med en minskad lönsamhet som följd. Det förefaller naturligt att Porter inte anser en mixning av dem olika vara att föredra eftersom det är kunskapen och anpassandet till de olika krafterna som avgör valet av strategi och position. När ett företag väljer att förändra eller anpassa sin strategi ska detta göras beroende på de fem krafternas styrkor, varför en lämplig strategi bör väljas, inte flera.

Såväl Michael E. Porter som Henry Mintzberg har haft stor inverkan för strategi som företeelse och hur det strategiska arbetet bör utformas inom organisationer. Det är dock viktigt att poängtera att de båda har olika syn på strategi. Medan Porter har en något mer analytisk infallsvinkel söker Mintzberg förklara strategi genom organisationens interna leverne och hur man

med hjälp av det skall låta strategier utvecklas genom den djupa kunskap som finns inom organisationens respektive delar.

### **MINTZBERG**

I detta avsnitt kommer vi att redovisa Mintzbergs förhållningssätt till hur strategisk arbete utformas. Vi anser att hans syn på strategi kommer att vara till stor hjälp när vi söker utröna hur företagskultur kan påverka framgången av en strategisk förändring. Vi tror ytterligare att hans syn på att strategiskapande bör beakta interna strukturer kan appliceras på GMs förvärv av SAAB och de strategiska besluten som togs därefter.

Henry Mintzberg (1994) för sitt resonemang kring en distinktion mellan strategiskt tänkande och strategiskt planerande. Det är av stor vikt att skilja på de båda begreppen då detta kan ge organisationen utrymme att fokusera på det genuint viktiga strategiska arbetet. Strategisk planering är något som kan likställas med vad Mintzberg kallar för strategisk *programmering*. Strategisk programmering innebär att man programmerar in de visioner och strategiska mål som finns i organisationen – den strategiska programmeringen utgör alltså en form av praktisk implementering av satta strategiska mål. Detta är i sig ett ofrånkomligen viktigt moment men genom att göra ovan nämnda distinktion kan cheferna sysselsätta sig med strategiskt tänkande snarare än planering eller programmering. Det strategiska tänkandet, menar Mintzberg, består av att cheferna uppfattar såväl synliga som dolda signaler inom organisationen. Detta innefattar och sträcker sig bortom hårda värden som marknadsundersökningar till alltifrån skvaller och allmänna uppfattningar bland personalen om vad som bör göras. Det strategiska tänkandet består av att matcha dessa hårda och mjuka värden för att utifrån dessa förutsättningar utforma strategier. Detta synsätt är av stort intresse för oss då det lämnar utrymme för utformning av strategier som torde kunna anpassas efter rådande kultur om den strategi som formuleras härstammar från organisationens mjuka beståndsdelar och rådande inställningar och förhållningssätt till omvärlden.

Mintzberg (1994) utvecklar distinktionen mellan begreppen än mer genom att konstatera att strategisk planering och programmering handlar om analys. Denna analys kan kretsa kring organisationens egna förutsättningar men också om analys av omgivningen. Som kontrast

gentemot detta utvecklar han det strategiska tänkandet som företeelse och framhäver ett nyckelbegrepp i sammanhanget; *syntes*. Syntesen är en process som involverar intuition och kreativitet där hårda och mjuka värden möts. Strategin skall växa fram genom den informella kunskap som uppstår i organisationens olika delar. Genom att låta den informella kunskapen få stort utrymme kan strategin utformas och genomsyras av den djupa kunskap människor besitter inom sina respektive fält inom organisationen. Chandlers (1962) definition av strategi som långsiktiga mål och medlen för att uppnå dessa mål blir här intressant att betrakta ur Mintzbergs ögon då man kan tänka sig att dessa således skall komma att formis ur syntesen. Vad som är av intresse här är att med Mintzbergs syn på strategi blir målen i sig i det närmsta sekundära – det är processen som utarbetar målen som är det intressanta för genom lyckad syntes skapar varje enskilt företag sitt egna bästa mål. Återigen lämnar detta intressanta området för oss att utforska i allt högre utsträckning då begreppet syntes innefattar många element vilket kommer återkomma i vår analys.

En person som arbetar med strategi ur ett planerande snarare än ur ett tänkande perspektiv brukar, när dennes plan inte fungerar, att endera skylla på bristfälligt stöd från ledningen eller att organisationen som sådan motsatt sig idén till förändring enligt Mintzberg (1994). Det är just denna typ av motstånd som vi ämnar belysa varpå distinktionen mellan strategisk planering och strategiskt tänkande blir av än större vikt. Mintzberg (1994) menar vidare på att planering och programmering inte skapar något engagemang varpå förändring blir svårare att genomföra. En strategiskt tänkande chef kan dock betydligt lättare få med sig organisationens medlemmar på vägen mot förändring genom sitt syntesskapande då detta inbjuder till delaktighet och bejakar fler dimensioner av organisationen.

Mintzberg (1994) menar att det är av stor vikt att det strategiska arbetet *inte* är frikopplat från organisationens dagliga verksamhet. Han menar på att strategiutformning är en invecklad och ytterst komplex process som alltså inte kan analyseras fram utan måste skapas genom engagemang och fritt tänkande.

Även om chefen har en ofrånkomligt central roll i strategiutformningen skall den strategiske planeraren inte ses som en belastning enligt Mintzberg (1994). Denna är också en resurs förutsatt att denne inte arbetar med utformningen av strategin utan implementeringen av den. Dennes roll är inte att arbeta i strategin utan att arbeta omkring den – det är denna person som

skall hjälpa organisationen förstå strategin och systematisera den genom en form av översättning. Det är dock inte alltid programmering behöver ske – ibland måste strategin få fortsätta verka utan systematisering för att få vara fortsatt flexibel.

Mintzberg redovisar alltså en syn på strategi som i viss mån präglas av en lärandeprocess och syftar till många mindre förändringar som i sin helhet utformar organisationens strategiska riktning. Denna syn på strategi blir även den ytterst intressant till vår stundande analys, trots det skilda förhållningssättet gentemot Porter, då SAAB i sin enskildhet tycks vara en lärande organisation där syntesskapande är förekommande. Richard Normann, som kommer redogöras för i kommande avsnitt, är ett tredje bidrag för att definiera strategi inom ramen för vårt syfte med denna uppsats. Richard Normann är av intresse för oss då han delar såväl Porters som Mintzbergs syn på strategi som företeelse. Vi kommer använda delar av Normanns tankar eftersom att han vidareutvecklar strategibegreppet något och visar på en förståelse för kopplingen till kultur, och inte minst för att han har en vilja att förstå sig på hur man genomför radikala förändringar i organisationer. Detta gör honom intressant då hans perspektiv, så som vi använder det, blir något snävare vilket tillför ett större djup till vår kommande analys.

#### **N O R M A N N**

GMs förvärv av SAAB kom att åtföljas av förändringar i arbetsprocess och produktutformning som ett led i en ny strategi. Vi har därför valt att redogöra för Richard Normanns (2005) tankar om strategi som ger oss en möjlighet att analysera hur företag kan göra radikala strategiska förändringar. Det finns enligt Normann inga direkta hinder till att genomföra sådana strategiska skiften, utan begränsningarna återfinns endast i mönster och vanor som är inrotade av kulturella och historiska skäl. För att komma förbi dessa hinder är nytänkande som genomsvärar företagets alla medarbetare av största vikt och på så vis möjliggörs att visioner blir till resultat. Med beaktande av SAABs tunga år under GMs ägande som senare skulle leda till en konkurs, vill vi söka förklaringar i Normanns teorier om hur strategiska förändringar kan lyckas.

Normann menar att förändra sin strategi är att förändra sin struktur. I kontrast till små förändringar i förhållande till ett ”normaltillstånd” kräver en strukturell förändring att man arbetar

utifrån nya referensramar. I den förra förändringen behövs det *chef* medan det för den senare fordras *ledare*. Räcker det med små successiva korrigeringar i ett företag på kontinuerlig basis eller kan företag fullt ändras endast om drastiska förändringar görs? Normann (2005, s 192) redogör att teoretiker på 1960- och 70-talet talade om ”strategiskt beslutsfattande” och större mer omfattande förändringar i ett svep medan efterföljande decenniers teorier beskrev kontinuerliga förändringar och förbättringar som framgångsmetod för strukturskifte. Mintzbergs (1994) beskrivning av den strategiska planeringens fall präglas av synen att ”lärande företag” genomgår strukturella förbättringar när alla medarbetare uppmuntras till att påverka och utveckla systemet; emergens i komplexa system medför att beslut från toppen av företagets hierarki endast får liten verkan och att makten snarare ligger hos ”alla” som tar egna beslut vilket ligger i linje med Mintzbergs (1994) resonemang kring skapandet av syntes. Det förefaller i Normanns (2005) tycke som en bra ingrediens i en organisations strukturella förändring att ha dessa hjälpande små förändringar samtidigt som man måste ifrågasätta om de är tillräckliga i avsaknad av större skiften. Osäkerhet inför hur den ovissa framtiden kommer att se ut kan göra dessa större skiften mindre tilltalande, och Normann menar därför att de små förändringar fungerar som ett alibi för denna osäkerhet. Det är sant att vi med svårhet kan planera inför en oviss framtid. Han menar dock att det är osäkert om vi därför ska ge upp i försöken att påverka den.

Normann (2005, s 210-211) intar en darwinistisk ståndpunkt innebärande att nuet och framtiden härstammar från det historiska; ”framtiden existerar inte a priori utan bestäms av historien och av inneboende drivkrafter och mekanismer”. Som tidigare nämnts har Normann uppfattningen att förändringar är möjliga, men kan försvåras genom invanda mönster och kulturer. För att undkomma en hämmande effekt härav använder Normann (2005, s 211) sig av en metafor från Daniel Dennetts (1995) bok ”*Darwin's Dangerous Idea*”; med hjälp av en *lyftkran* kan ett företag använda sitt förflutna som en plattform och dra nytta av de erfarenheter man har för att utforska och bygga det okända. Förändringen med hjälp av lyftkranen sker i två steg. Först byggs lyftkranen med hjälp av erfarenhet. Denna erfarenhet är då historien och de invanda mönster som präglar företaget. Med hjälp av denna lyftkran kan du då ta nästa steg och nå nya höjder genom att förändra sin struktur. En omtolkning av verkligheten kan innebära att du uppfattar den struktur och utformning verksamheten har idag annorlunda än vad du gjorde igår. Lyftkranen som en metafor kan ses som att du lyfter din blick för att skapa nya

insikter om vad du kan förändra och förbättra. Om man inte inser var man står idag, vad gäller strukturella och kulturella invanda mönster försvåras därför möjligheten till förändring av strategisk riktning. En förståelse skapar en förändrad bild samtidigt som nya möjligheter ges. Normann (2005, s 233) uttrycker det som att;

*”(h)emma är detsamma och ändå inte detsamma, eftersom det numera befinner sig på en annan mental karta. Nu är det utgångspunkten för nya möjligheter”* .

Liksom konstaterat ovan bidrar alltså Normann med ett något mer djupgående perspektiv vilket vi ansett nödvändigt då i och med att Porter och Mintzberg representerar något skilda strategiska skolor bidrar dem med bredd till vår definition av begreppet strategi.

För att kunna studera sambandet mellan strategi och företagskultur förutsätter detta ofrånkomligen en redovisning av begreppet kultur. Liksom i strategidelen har vi inom kultursegmentet av denna uppsats valt att fästa våra teoretiska utgångspunkter bland några av de mest vedertagna teoretikernas främsta verk. Vi ämnar inte kritisera deras ställningstaganden utan snarare låta dem utgöra ett djupgående underlag för vår kommande analys och sammanslagning av strategi och kultur. Det skall dock återigen poängteras att vi ämnar belysa kultur på flera plan vilket föranlett vårt teoretiska urval inom kulturfältet. Inledningsvis har vi valt att visa på Geert Hofstedes arbete kring kultur. För att visa på sin syn har han genomfört en ytterst omfattande studie mellan olika länder – han gör dock en avgränsning och håller sig till enskilda nationaliteter utan att bejaka kulturella skillnader mellan olika samhällssegment inom länderna. Anledning till att vi anser Hofstedes studie av relevans för oss är då vi ämnar belysa flera av företagskulturens olika nivåer blir den kring nationalitet i det närmsta ofrånkomlig att nyttja då vi förutsätter att denna har en stor kulturell påverkan. Den är vidare av relevans när vi vill undersöka SAABs förhållande till GM då detta är två företag som är sprungna ur olika nationella kulturer. Vidare är hans studie också av så pass hög kvalitet vad avser struktur vilket underlättar förståelsen för begreppet kultur i ett flertal avseenden och hur denna kan komma att skilja sig.

## **KULTUR**

### **HOFSTEDE**

Geert Hofstede (1983) söker i sin studie visa på hur nationella kulturer kan påverka företagsledning. Genom att strukturera upp begreppet kultur skapar han en övergripande och lättförståelig bild av ett komplext begrepp. En del i denna överskådliga struktur uppstår i Hofstedes (1983) uppdelning av kultur i fem faktorer; Individualism – Kollektivism, Stor maktdistans – Liten maktdistans, Starkt osäkerhetsundvikande – Svagt osäkerhetsundvikande, Maskulinitet – Femininitet samt Långsiktig orientering - Kortsiktig orientering (Internetkälla 3).

Vissa av dessa faktorer saknar dock relevans för uppfyllande av denna uppsats syfte varpå vi enbart valt att redogöra för de som haft ett rent analytiskt värde. De dimensioner som kommer tillämpas i analysen är således Individualism - Kollektivism samt Stor maktdistans - Liten maktdistans.

Den första kulturella aspekten Hofstede belyser är den som kretsar kring individualism gentemot kollektivism. Denna dimension handlar om hur man som individ förhåller sig gentemot omgivande relationer. I ett individualistiskt samhälle ser respektive person efter sig själv i högre utsträckning medan ett kollektivistiskt samhälle är betydligt mer relationsbaserat med täta band mellan människor. I det individualistiska samhället ser alla efter sina egna intressen medan man i det kollektivistiska snarare försöker främja gruppens välmående (1983). I Hofstedes studie kan man utröna att såväl Sverige som USA båda är individualistiska samhällen – dock är individualismen mer utsträckt och påtaglig i USA än i Sverige.

Nästa aspekt är den kring maktdistans. Med maktdistans avser Hofstede (1983) hur samhället förhåller sig till ojämlikhet mellan människor. Vissa samhällen försöker motverka ojämlikhet genom exempelvis välfärd medan vissa låter klyftorna mellan samhällsgrupper växa. I en organisation tar det här sig i uttryck genom hur centrerat och maktbelagt ledarskapet är. I en organisation med stor maktdistans finns det alltså litet utrymme för den enskilda medarbetaren att få komma till tals och för dennes egna initiativ. Återigen är Sverige och USA snarlika – dock är maktdistansen något större i USA än i Sverige.



Hofstedes dimensioner är övergripande men också lättförståeliga varpå vi valt att använda dem för att göra åtminstone en dimension av kulturbegreppet lättillgängligt. Vi kan redan nu se att det på en nationell kulturnivå finns såväl likheter som skillnader mellan Sverige och USA vilket bjuder på intressant analys kring förhållandet mellan SAAB och GM.

Liksom Hofstede är Linda Smircich framstående inom kulturfältet. Vad som dock gör Smircich av intresse är att hon belyser kultur på en andra nivå än Hofstede. Smircich (1983) menar på att olika definitioner och begrepp inom kulturfältet härstammar ur olika grenar inom såväl organisationsteori som kulturforskningen. När dessa grenar blandas upp kommer olika infallsvinklar till hur man förhåller sig till kultur. Smircichs underlag ger alltså oss en möjlighet att se kultur ur flera olika perspektiv och även på flera nivåer vilket är av ytterst stor relevans för att uppnå vårt syfte med denna uppsats då det finns flertalet kulturella aspekter att bejaka inom såväl GM som SAAB.

### ***S M I R C I C H***

Smircich (1983) själv gör en inledande definition i hur hon menar på att hon betraktar kultur – endera som variabel eller som rotmetafor. Kultur som variabel går att se ur två vinklar. Antingen kan kulturen betraktas som en oberoende variabel med vilket menas att kulturen utgör en bakomliggande faktor. Kulturen är i det här perspektivet nästan att likställas med etnicitet eller nation enligt (Ajiferuke & Boddewyn, 1970) via Smircich (1983) – kulturen utgör en förklarande variabel som man menar kan förklara samband mellan organisationsstruktur och kultur eller likheter och skillnader mellan ledare från olika länder. Smircich (1983) vidareutvecklar variabelperspektivet med att mena på att man även kan se kulturen som en intern variabel. Här ser man organisationen som ett instrument av social karaktär. Organisationen producerar å ena sidan varor och eller tjänster, å andra sidan skapar den beteendemönster, ceremonier och ritualer. Den interna kulturella dimensionen, menar Pfeffer (1981), via Smircich (1983), har en inverkan på organisationens effektivitet genom just dessa handlingar. Att betrakta kultur på det här viset gör det lätt att åskådliggöra flera fördelar som tar sig i uttryck i form av en stark identitet inom organisationen där medarbetarna kan sätta organisationens bästa framför det egna jaget och där kulturen på sätt och vis blir mekanismen som förklarar medlemmarnas verklighet och även formar och skapar deras beteende. Just detta interna per-

spektiv har relevans för det vi ämnar påvisa då effektiviteten och kulturens band här i viss mån blir synliggjort samt att kulturen faktiskt kan styra organisationsmedlemmars beteende.

Schwartz & Davis (1981) samt Tichy (1982) via Smircich (1983) menar fortsättningsvis på att genom att betrakta kultur som en intern variabel så får cheferna möjlighet att nyttja kulturen som styrmedel gentemot sina underställda. Detta har även väckt intresset hos forskare inom strategifältet som uppmärksammat kulturen som styrmedel. Här är syftet att forma kulturen på ett sätt som passar företagets strategi. Även vi ämnar utveckla denna tankegång något kan vi här med hjälp av Smircich visa på att det finns ett samband mellan just strategi, såväl utformning som implementering, och företagskultur.

Resonemanget kring kulturen som en intern variabel och styrmedel för strategiska chefer utvecklas dock av Smircich (1983) som hävdar att det finns kritik gentemot huruvida kulturen faktiskt är möjlig att styra. Kultur är ofrånkomligen något komplext och många menar på att det inte bara finns *en* kultur inom en organisation utan att flertalet subkulturer och att även motkulturer kan existera parallellt.

Här kan det dock vara av intresse att lyfta in Mintzberg (1994) och dennes syn på strategiskapande genom syntes. Enligt Smircich (1983) består chefens uppgift av att använda ritualerna och myterna för att sina ändamål vilket på sätt och vis överensstämmer med Mintzbergs syn på strategi som något som växer fram inom organisationen.

Smircich (1983) menar att man rent generellt betraktar organisationer ur ett rent maskinellt perspektiv – organisationen är ett instrument som fyller ett visst syfte. Om man däremot betraktar organisationen som en kulturell rotmetafor blir föreställningarna om organisationen betydligt mindre konkreta och mer subjektiva. Smircich (1983) menar alltså på att kultur kan betraktas som en rotmetafor snarare än en variabel – att kultur inte är något en organisation *har* utan det är vad den *är*. Kulturen blir här ett sätt att organisera vilket således också bordar för en ny sorts analys av organisationer som företeelse. Här menar hon på att organisationen alltså är ett uttryckssätt för en kultur och mänskligt medvetande. Kulturen, menar Hallowell (1955) samt Geertz (1973) via Smircich (1983), är ett sätt att uttrycka mening och är likaledes ett uttryckssätt av människans undermedvetna vilket således skapar och formar organisatio-

nen. Smircich (1983) lämnar själv utrymme till egen tolkning av hur man väljer att betrakta kultur men oavsett vilket förhållningssätt man har, vare sig det är som bakomliggande variabel eller nyligen belysta rotmetafor, så öppnas ett resonemang kring en organisations subjektiva beståndsdelar vilket också genererar ett nytt förhållningssätt till organisationen som företeelse.

Smircich och Hofstede utgör alltså basen för vår kulturella definition och ger oss således möjlighet att betrakta kultur på ett nationellt plan, som bakomliggande och intern variabel men också som rotmetafor. Detta i kombination med vårt underlag för strategi som företeelse utgör tillsammans underlag för omfattande analys. Under vårt arbete med såväl empirin som analysen har dock ett behov av viss kompletterande teori uppstått. Denna teori är dock inte nödvändigtvis knuten till uppsatsens huvudsakliga syfte men den kan dock bidra med intressanta förhållningssätt som är kopplade till såväl strategi som kultur varpå vi valt att nyttja dem ändå för att kunna ge en än mer uttömmande förklaring kring fallet SAAB.

### **MEYER & ROWAN**

Som ett led i att addera mer djup och ytterligare en dimension till vår kommande analys och förklaring av fallet SAAB skulle vi nedan även önska redogöra för John W. Meyers och Brian Rowans syn på organisationer, dess uppbyggnad och funktionalitet. Detta resonemang är i sig inte explicit relaterat till varken strategi eller kultur och kan ses som en kompletterande förklaring till SAABs konkurs. Även om kopplingen i sig av implicit karaktär skulle vi dock vilja hävda dess relevans då SAAB i vår mening var, liksom majoriteten av alla kommersiella företag, vinstmaximerande. Problematiken med detta antagande är dock att SAAB i sig sällan visade på någon vinst eller lönsamhet och ur ett historiskt perspektiv är det smått ofattbart att varken SAAB själva eller General Motors, i egenskap av världens största bilproducent, inte kunde få bukt med denna problematik. Här vill vi med hjälp av vårt empiriska underlag sedan analysera huruvida det huvudsakliga syftet med SAAB var att generera vinst eller om det kan ha funnits andra syften som drev verksamheten framåt och hur dessa syften verkade tillsammans med strategin och eller kulturen. I korta ordalag kan Meyer och Rowans (1977) syn på ämnet sammanfattas av att de gör en distinktion mellan vad företaget faktiskt utför ur ett produktionsmässigt avseende och vilka aktiviteter organisationer utför för att legitimera sig gen-

temot sin omvärld. I fallet GM och SAAB finns alltså här intressanta aspekter att tillämpa denna syn på vilka, som nämnts ovan, i större detalj kommer redogöras för i analysen.

Meyer och Rowan (1977) tar sin avsats i vad de kallar för institutionella regler som uppstår i samhället. De institutionella reglerna är kunskaper som är sprungna ur vedertagna och institutionaliserade uppfattningar som skapas genom lagstiftning, utbildning och näringsliv m.fl. Meyer och Rowan exemplifierar detta med att en sjuk arbetare går till läkaren som utför sitt arbete enligt konstens alla regler – det viktiga här är att arbetaren besökt läkaren som gjort allt denne kunnat – inte att personen i fråga blir frisk. Det de menar på är att aktiviteter som sådana har rituell betydelse – det bygger bilden av företaget och validerar organisationens existens. På samma sätt menar de på att institutionella regler uppstår som myter i samhället och dessa myter sköljer sedan över företagen. För att legitimera sig gentemot samhällets förväntningar som baseras på dessa myter kommer företagen behöva utföra diverse aktiviteter. Dessa aktiviteter behöver på intet sätt innebära någon direkt form av effektivitetsvinst för organisationen men, menar författarna, dock kan legitimering innebära ökade chanser för överlevnad på lång sikt oberoende av eventuell vinstmaximering.

I och med att myter är vedertagna institutionaliserade regler i samhället kommer de att påverka många organisationer varpå isomorfism och konformitet uppstår då flertalet av dessa kommer söka legitimering. De organisationer som kommer att återspegla de institutionella reglerna kommer behöva separera vad Meyer & Rowan (1977) kallar organisationens formella struktur från företagets tekniska, produktionsmässiga, sida. Detta görs genom vad de kallar frikoppling – dvs. man gör en klar distinktion mellan företagets formella struktur och de faktiska arbetssysslorna. Den formella strukturen kan sägas vara en översikt över vilka aktiviteter ett företag utför. Organisationsstrukturen och dess uppbyggnad kan sägas vara en del av den formella strukturen medan den tekniska biten utgörs av, i exempelvis ett tillverkningsföretag, själva fabriken och dess aktiviteter.

De element och aktiviteter som man återfinner i den formella strukturen kan sägas vara en representation av samhället – många av de policys, aktiviteter och processer en organisation utför är ”påtvungade” av samhället i det avseendet att organisationen måste utföra dem för att anses vara legitim.

Frikopplingsbegreppet syftar således till att göra en nödvändig distinktion mellan organisationens två delar då friktion kan uppstå mellan dessa när företagen söker legitimera sig utefter samhällets krav. Ett aktuellt exempel skulle kunna bestå av hur företag som arbetar med oljeutvinning har hållbarhetsplaner och söker visa på hur de värnar om miljön trots att deras faktiska verksamhet ofrånkomligen har negativa konsekvenser för miljön.

Genom att inkorporera aktiviteter som ger extern legitimitet snarare än att skapa intern effektivitet anpassar man sig gentemot omvärldens preferenser och således skapas ett samband mellan omvärldens institutioner och företagens aktiviteter vilket leder till stabilitet menar Meyer och Rowan (1977). Denna typ av isomorfism ökar således företagets möjligheter att överleva då dess existens valideras externt.

## **TEORETISK SAMMANFATTNING**

Vårt teoretiska ramverk är inom ramen för vår deduktiva fallstudie att betrakta som den fasta referenspunkten vilken vår empiri kommer kretsa kring i analysen. Mot bakgrund av vår problemformulering har vi gjort medvetna val om att använda ovan teorier då vi anser att dessa potentiellt kan besvara våra frågor om företagskulturens påverkan strategisk förändring. Genom att nyttja Porter, Mintzberg och Normann anser vi oss ha skapat ett underlag för att betrakta strategi ur flertalet kulturella infallsvinklar vilka belysts via Linda Smircich och Geert Hofstede. Meyer & Rowans resonemang är att som tidigare påvisats att betrakta som en kompletterande förklaring, frikopplad från ramverkets övriga beståndsdelar om man så vill, i avseendet att de inte explicit behandlar strategi eller kultur. Det finns dock implicita avslag som går att härleda till begreppen vilka synliggjordes för oss under den empiriska studien vilket föranledde valet att inkludera ovan nämnda herrar då vi såg en möjlighet att visa på större bredd och alternativa perspektiv inom vår fallstudie.

## **HYPOTES**

Baserat på det vi tillskansat oss genom ovan redogjorda kultur- och strategibegrepp skulle vi inför stundande analys önska formulera en hypotes. Denna hypotes skall fungera som ett riktmärke efter vilket analysen skall röra sig mot och är att betrakta som en vidareutveckling av våra forskningsfrågor baserad på de kunskaper det teoretiska ramverket bidragit till. Hypotesen är som följer;

*Vi menar på att GMs strategiska beslut riktade mot SAAB hade kunnat bli mer framgångsrika med en djupare förståelse för företagskulturen och dess påverkan på strategin. Vi skulle även vilja hävda att GM aldrig fullt ut ville bejaka denna påverkan - istället fanns andra intressen som vägde tyngre än att göra SAAB framgångsrikt.*

## Tidigare studier

### **MICHELLE LEE**

Michelle Lees avhandling, ”*An Integration of Corporate Culture and Strategy: the Interrelationship and Impact on Firm Performance*”, behandlar sambandet mellan företagskultur och strategi generellt och i särskild mån inom transportindustrin i världen. Vi anser att denna studie har relevans för oss och vi har därför valt att behandla delar av den inom ramen för denna uppsats och nyttjar denna som en sekundär fallstudie. I stora drag är avhandlingens huvudsyfte att närmare analysera sambandet mellan strategi och företagskultur och Lee påstår sig fylla en lucka i tidigare studier kring dessa båda områden; båda har undersökts noggrant men endast i ytterst liten mån tillsammans. Av det skälet försöker hon med hjälp av den mest respekterade forskarelitens studier inom respektive fält; strategi; Chandler(1962), Mintzberg (1978) Porter (1980, 1985 och 1996), kultur; Quinn and Hall (1983), Quinn and McGrath (1985), Miles and Snow (1978), Ouchi (1980), Williamsson (1975) och genom empiriska undersökningar med högt anställda inom de allra största transportföretagen i världen undersöka företagskulturens och strategins ömsesidiga påverkan på ett företags resultat.

Lee försöker genom sin avhandling studera de vanligaste teoretiska tankarna kring de båda områdena företagskultur och strategi och på så sätt skapa en bas av de kulturer som torde passa bäst ihop med olika strategier och vice versa. Hon försäker därmed att nå en teoretisk ”best-fit” av en företagskultur och en strategi och ställer sig därför två frågor; ”Does there exist an optimal fit (best-fit) between corporate culture and strategy with regard to firm performance, and, if so, which type of corporate culture should best-fit with which type of strategy?”. Hon sätter sedan upp ett antal hypoteser(se nedan) som teoretiskt sett torde innebära den bästa kombinationen och resultera i högsta möjliga resultat för ett företag som nyttjar dem. Dessa hypoteser ligger sedan till grund för de enkäter och personliga brev som hon skickat till 1000<sup>1</sup> högt uppsatta inom branschen i ett försök att få konstaterat påstådda hypoteser empiriskt och finna belägg för att det finns särskilda kulturer som passar bäst tillsammans med särskilda strategier. Lees hypoteser bygger på att en sådan best-fit leder till bästa resultatet för företag inom den undersökta branschen.

---

<sup>1</sup> Av 1000 sökta personer svarade cirka 150 personer på undersökningen Lee, Michelle s 99 f.

Detta sökande efter en best-fit är något utanför det syfte vi har med vår uppsats, men vi ser två skäl till att ändå nyttja denna avhandling. Det första är att trots det faktum att Lee söker efter att finna den bästa kombinationen av företagskultur och strategi, skiljer sig denna studie åt från den mesta forskningen på området som huvudsakligen studerar de två begreppen separat. Vi anser det därför av vikt för vår uppsats att ta del av denna empiriska studie, och ytterligare ge bredd åt vår fallstudie av SAAB, eftersom Lee till skillnad från de flesta teoretiker sökt finna ett samband mellan de två begreppen. Vi ämnar därför att finna kopplingar mellan särskilda företagskulturer och strategier och analysera dessa mer generellt för att ytterligare förstå de båda begreppens inbördes påverkan, och i vårt fall särskilt uppmärksamma företagskulturens inverkan på ett företags strategiska förändring.

Det andra skälet till varför vi väljer att behandla Lees studie är att vi anser det tänkbart att finna belägg för att påvisa bristerna i hennes sökande av en best-fit av företagskultur och strategi. I hennes strävan efter att finna denna kombination är hon medvetet tvingad till att snäva in begreppet företagskultur till ett mycket avgränsat område. Detta beskrivs mer nedan men med hjälp av hennes brist i denna bemärkelse har vi förhoppning att ytterligare kunna påvisa och finna stöd för vår hypotes om att olika dimensioner av omgärdande kulturer kan ha stor inverkan på ett företags möjlighet att förändra strategin. Att inskränka företagskultur alltför mycket är därför enligt oss en brist som gör att de olika dimensionernas betydelse undanskymms. Särskilt i vår studie är dessa dimensioner av vikt eftersom vår hypotes är att företagskulturen påverkar olika delar och i olika nivåer av företaget och kan ha stor inverkan på inte minst implementeringen av en förändrad strategi.

Porter (1980, 1985 och 1996) får stort utrymme vad gäller strategibegreppet i denna avhandling och det gör den mer jämförbar med vår studie som också till stor del drar nytta av Porters begrepp, då främst genom teorin om att positionera sig genom differentiering eller genom att tillämpa en lågkostnadsstruktur. Lee försöker sig på en schematisk metod för att finna en bästa kombination av ett företags strategiska riktning och dess kultur och ställer därför upp en typologi som består av fyra kulturtyper; klan, adhokrati, hierarki och marknadsorientering. Dessa fyra kulturer skapar hon genom att sammanställa tidigare teorier (Quinn and Hall (1983), Quinn and McGrath (1985), Miles and Snow (1978), Ouchi (1980), Williamsson



(1975) Mintzberg (1978) med flera (s 36-42). Typologin skapar en matris av två begreppspar; organisk eller mekanisk process samt intern eller extern orientering. Ett företags process beskriver till vilken grad företaget lägger tonvikten på att å ena sidan vara flexibla, spontana eller istället förespråkar kontroll, stabilitet och lydnad. Med ett företags orientering menas huruvida företaget fokuserar på ett internt upprätthållande och skötsel av företagets egna aktiviteter eller om man istället prioriterar extern positionering.

I kort innebär de fyra kulturerna i matrisen följande; ”*clan* – cohesivness, teamwork and commitment; *adhocracy* – creativity, entrepreneurship and dynamism; *hierarchy* – order, rules, regulations, uniformity and efficiency; and *market* – competitiveness and goal achievement” (s 42 table 2.3). Denna uppdelning är något schematisk men i den teoretiska världen befogad. Naturligtvis torde verkligheten te sig annorlunda och mer komplicerad. Lee är medveten om att denna uppdelning är en förenkling men tvingas till att göra den för att möjliggöra jämförelsen av olika kulturers matchning med de två strategiska riktningarna differentiering och kostnadsledarskap.

För att finna en kombination av företagskultur och strategi som ger en best-fit väljer Lee medvetet att begränsa den teoretiska ramen och skapa en systematisk uppdelning av olika företagskulturer och strategier. Genom de empiriska undersökningarna söker hon finna svar på sina hypoteser som söker den optimala sammansättningen av strategi och företagskultur. Av sex hypoteser är två av särskild relevans för vår studie om företagskulturs påverkan på strategisk förändring. Dessa två hypoteser är relevanta för vår studie eftersom de delvis knyter an till de strategier och kulturer som vi finner hos SAAB i vår fallstudie som redogörs för nedan vilket gör att vi kan nyttja Lees analyser och applicera dem och ge vår fallstudie mer bredd. De två hypoteserna är;

Hypotes 4 (H4); ”An adhocracy culture- Differentiation strategy fit leads to greater firm performance than a Hierarchy culture- Differentiation strategy fit” och;

Hypotes 5 (H5); “A hierarchy culture- Low Cost Leader strategy fit leads to greater firm performance than a Hierarchy culture- Differentiation strategy fit” (s 18).

Återigen är det av vikt att vi betonar att detta sökande efter ett perfekt matchning av ett företags kultur och strategi ligger utanför vårt syfte, men vi bedömer det likväl av vikt att studera Lees strävan efter denna best-fit av de två begreppen. Genom hennes analyser av det empiriska resultat söker vi finna stöd för hur företagskultur kan påverka och eventuellt hämma en strategisk förändring. Det betyder att oavsett resultatet av hennes sökande efter best-fit kommer vi ändå kunna nyttja hennes studier av sambandet mellan företagskultur och strategi inom transportindustrin. Generellt för vår studie och av komparativt intresse med vår fallstudie av SAAB kommer endast de två nämnda hypoteserna att vidare beröras här i detta avsnitt och således även i vår analys nedan.

Metoden för Lees avhandling och hur hon har gått tillväga med att komma i kontakt med undersökningspersoner samt vilka nyckeltal hon har använt för att mäta resultatet av en viss matchning av olika företags kulturer och strategier är ej av intresse i vår studie. Istället är resultatet av undersökningarna av större vikt och vi hoppas finna belägg för att det finns ett samband mellan de två begreppen även inom den industri Lee undersöker samt att i dessa analyser finna belägg för vår hypotes.

Lee har genomfört empiriska studier genom att kontakta en stor mängd högt uppsatta personer inom transportindustrins största aktörer och resultatet därav är på flera sätt anmärkningsvärt. Det teoretiska material samt hennes hypoteser som ligger till grund för hennes avhandling torde rimligen ha bevästs av de empiriska undersökningarna. I stora delar är dock inte fallet så. Lee beskriver (s 83) det exempelvis rimligt att anta att ett företag som präglas av en hierarkisk kultur skulle stöta på problem i ett försök att strategiskt differentiera sig och det skulle vara ”roadblocks at every turn due to these well-defined and written procedures”. Detta skulle då innebära att H4 skulle visa sig stämma och visa på tydlig skillnad när man jämför resultaten för ett hierarkiskt och ett adhocratiskt företag att strategiskt differentiera sig. Slutsatsen Lee drar av undersökningarna är emellertid att ingen signifikant skillnad kunde urskiljas mellan dessa två kulturers påverkan över en tänkt differentiering (s 116). Varför hon når det resultatet kan tolkas på två sätt. Antingen att det är ett resultat av ett alltför mekaniskt försök att finna ett enkelt svar på en mer komplicerad frågeställning och ett avsmalnat kulturbegrepp. Lee snuddar själv vid kan ett annat skäl till detta resultat vara att transportbranschen och världens ekonomi har varit under turbulens den närmaste tiden och avhandlingen är skriven 2008

och det empiriska materialet är i huvudsak inhämtat under 2007. Lee uttrycker det som att ”The (trucking) industry is facing many constraints and issues, such as the United States economy going into a recession” (s 122). Dessa implikationer och det resultat hon når här kommer att analyseras nedan i kombination med resultaten från den fallstudie vi utför av SAAB.

När det gäller den andra hypotesen (H5) blir den omvänt bekräftad vilket är anmärkningsvärt. Resultatet innebär att det utifrån de undersökningar som gjorts påvisas ett bättre resultat hos företag som tillämpar en hierarkisk kultur i kombination med en differentierad strategi, inte en lågkostnadsstrategi. Resultatet är enligt Lee tämligen förvånansvärt eftersom hennes hypotes grundas på att ett hierarkiskt företag i teorin präglas av liknande egenskaper som ett företag med lågkostnadsstrategi. Hon menar att hierarkiska företag kännetecknas av att premiera kontroll över interna funktioner och en strukturerad arbetsmiljö. Hon menar att dessa egenskaper borde vara ett hinder för att tillämpa differentierad strategi som enligt Porter (1980) innebär att skapa något unikt värde för kunden genom attraktiv design, god service, exklusivitet och kvalitet etc. Resultatet hon når är å andra sidan bekräftar inte detta utan istället når en differentierad strategi det högsta resultatet i kombination med hierarkisk kultur (s 125).

Lee resonerar kring varför undersökningen leder till detta resultat. Ingen av de två nämnda hypoteserna blev bekräftade, trots att de tycktes grundas på rimliga antaganden om vilken företagskultur som torde passa bäst ihop med en viss typ av strategi. Lee drar slutsatsen att sannoligen är det omöjligt att dra några helt generella slutsatser när endast en bransch, transportindustrin, ingår i undersökningen och vidare forskning efterfrågas inom andra branscher för att bekräfta resultatet (s 127). Som tidigare nämnts är undersökningen gjord i en tid då världsekonomin upplevde en särskild turbulens vilket rimligen kan ha fått effekter på trovärdigheten. Detta och resultat i övrigt kommer att analyseras senare i detta arbete och vår egen fallstudie av SAAB som kommer närmast syftar bland annat till att ge en ytterligare bild av sambandet mellan företagskultur och strategi inom en annan bransch, nämligen bilindustrin. Metoderna skiljer sig åt genom att Lees undersökning är kvantitativ medan vår i större utsträckning är kvalitativ vilket ger hopp om att kunna bidra till tidigare forskning om sambandet ännu mer. Lees kvantitativa metod i kombination med att undersökningsmaterialet analyseras sär-

deles schematiskt uppvisar brister på så sätt att resultaten ter sig märkliga vilket analyseras efter att vår fallstudie presenteras.

## Empiri

Vi ämnar nu redovisa vårt empiriska material gällande SAAB i form av insamlade intervjuer och dokumentation. Materialet redovisas enligt samma princip som denna uppsats är uppbyggd, det vill säga, genom att först undersöka begreppen strategi och företagskultur i enskildhet men också i ett sammanslaget segment. Vid sidan av underlaget från intervjuerna baseras dokumentationen, liksom konstaterat ovan i metodavsnittet, huvudsakligen på Holweg & Olivers (2012) studie av SAAB.

Vi vill dock poängtera redan nu att viss komplexitet uppstår i fallet SAAB då företaget varit under externt ägandeskap. Detta ägandeskap adderar fler dimensioner till såväl kulturella som strategiska aspekter. Vi ämnar inte redogöra för dessa strategier och kulturer i sin helhet. Vårt syfte med uppsatsen är att behandla sambandet mellan företagskultur och strategisk förändring varpå vi nedan kommer redogöra för de huvudsakliga dragen inom respektive segment såväl inom SAAB som i dess förhållande till GM. Påverkan emellan dem två ges visst utrymme nedan men detta segment kommer huvudsakligen behandlas i analysen.

Ytterligare i linje med syftet kommer i första hand belägg sökas för att visa kulturella aspekters påverkan på strategisk förändring – även detta görs i generella drag vilket således inbegriper såväl SAAB i sin enskildhet som i dess förhållande till General Motors. Inledningsvis följer en kort historisk redogörelse för SAABs verksamhet innan övrigt empiriskt insamlat material redovisas.

### **SAAB S HISTORIK**

Svenska Aeroplan Aktiebolaget grundades 1937. I sin linda ägnade sig SAAB dock inte åt biltillverkning utan det var flygplanstillverkning för militärt bruk som var den primära verksamheten. Detta var ett direkt resultat av det faktum att Andra Världskriget stod för dörren varpå det fanns en stor efterfrågan av militärflygplan och kringliggande utrustning. Flygplanstillverkningen har som bekant fortskridit även efter kriget men under de sista krigsåren under mitten av 1940-talet började tankar formas kring möjligheten att bredda verksamheten. Denna

bredd kom i slutändan att bestå av såväl civilflyg men således även av biltillverkning (Inter-  
netkälla 4).

1949 var SAABs första bil, SAAB 92, färdig och började säljas samma år. 92:an kom sedan  
att fortsätta säljas i över tio år då den efter mindre uppdateringar blev 93 som i sin tur utvecklades  
till såväl SAAB 95 som 96 enligt Holweg & Oliver (2012, s 5). Redan här kan man börja  
urskönja det mönster som kom att prägla SAABs bilförsäljning med exceptionellt långa  
modellcykler, vissa så långa som 20 år, och försiktiga förändringar mellan de olika modeller-  
na.

Under 60-talet började företaget så smått att förändras då flygplanstillverkningen flyttades till  
Linköping och SAAB slogs ihop med Scania. Detta banade väg för ett ytterst mångsidigt före-  
tag som under 1970-talet kom att se några av sina största försäljningsvolymerna någonsin. Där  
och då fanns såväl SAAB Aerospace, Scania Trucks, SAAB Cars och Nordarmatur. Bilförsäljningen  
var dock som tidigare påpekats vid god vigör vid denna tidpunkt och SAAB kom  
även att överge sin kännetecknande tvåtaktsmotor vid den här tidpunkten. 70-talet var även  
lyckat ur en innovativ synpunkt för SAABs del då man här rönt stora framgångar med nya  
modellen 99 som kom att vara en av de första kommersiellt sålda bilarna med turbo. Detta  
gav genomslag och blev något av ett signum för SAAB vilket även banade väg för 80-talets  
förhållandevis höga försäljningssiffror om ca 134.000 bilar årligen – historiskt hög försäljning  
som SAAB bara knappt lyckades upprepa 2007 enligt Holweg & Oliver (2012, s 6-7, s 23).

Holweg & Oliver (2012, s 7-9) menar vidare på att fram till tidigt 90-tal var det inte ovanligt  
att biltillverkare arbetade helt självständigt men under sent 80-tal började detta sätt att tillver-  
ka bilar komma att bli än mer ovanligt. Stora sammanslagningar gjordes inom bilbranschen  
och stora tillverkare köpte upp mindre för att bilda mer kompletta produktportföljer med ett  
stort spektrum av modeller inom olika segment. Som ett led i denna förändringsprocess kom  
General Motors att förvärva 50% av SAAB från Wallenbergs Investor. GM fick således i upp-  
drag att förvalta såväl SAABs produktutveckling som löpande produktion och man sökte  
dubbla SAABs produktion till 250.000 bilar årligen. Stora effektiviseringssatsningar gjordes  
men likväl kom succén att utebli trots nya modeller baserade på de gemensamma plattformar  
som fanns inom General Motors-koncernen.

År 2000 köpte General Motors resterande 50% av SAAB från Investor men märket hade fortsatta problem att nå de stora volymer som krävdes för att bli lönsamma. Under finanskrisen 2008 kom världens biltillverkare att ställas inför en omfattande rationaliseringsfas. Redan 2005 hade förslaget att sälja SAAB funnits inom GM men först under ovan nämnda kris kom beslutet att verkställas. Efter att ett flertal spekulanter dragit sig ur kom holländska Spyker med Victor Muller i spetsen att med en månads marginal innan General Motors planerat sätta SAAB i konkurs att förvärva SAAB. Efter detta följde en två år lång utdragen kamp att föra företaget tillbaka till lönsamhet men ändock kom den omfattande bristen på kapital att ut sin rätt och SAAB begärdes i konkurs den 19 december 2011.

Nedan följer en redogörelse av våra intervjuer parallellt med dokumentation från Holweg & Oliver. Våra intervjupersoner kommer att refereras enligt följande; Bengt Gustafsson Produktutvecklingschef, (A) – Johan Formgren HR-Chef, (B) – Knut Simonsson Vice-VD, (C).

## **STRATEGI**

Som konstaterats ovan kom bilindustrin att förändras i sin struktur under 1980-talet då de enskilda tillverkarna blev allt färre som ett resultat av att de blev uppköpta av större fordonstillverkare. Det bakomliggande syftet med denna nya struktur var att de stora aktörerna kunde uppnå skalfördelar och få breda produktportföljer medan de mindre tillverkare kunde ty sig mot större finansiell trygghet enligt Holweg & Oliver (2012, s 7).

SAAB har som bekant sina rötter i flygplanstillverkning som sedermera kom att mynna ut i biltillverkning. Arvet från flygplanstillverkningen kom att genomsyra SAAB och dess övergripande strategi under en lång tid då företaget präglades av en teknisk dominans. Den tekniska sidan var av stor vikt då det fanns många entreprenöriella själar som fick stort spelrum för sitt innovativa tänkande och på så vis kom SAAB att differentiera sig från andra biltillverkare genom annorlunda tekniska lösningar (A). Denna differentiering återspeglades även inom personalstyrkan då de personer som sökte sig till SAAB ofta var entreprenöriella och innovationslystna med en drivkraft att göra saker och ting annorlunda (C). Enligt Holweg & Oliver (2012, s 20) befann sig SAAB i en nischmarknad där man måste bedriva en ytterst svår ba-

lansgång mellan att täcka kostnader för sin differentiering genom högre marginaler samtidigt som man måste göra en produkt som inte är för differentierad för att kunna appellera till den breda marknaden. Det är per se svårt att nå höga försäljningsvolymerna i en nischmarknad vilket också skulle visa sig vara ett av SAABs fundamentala problem, för att citera Holweg & Oliver (2012, s 20):

*”SAAB was caught in the ”unhappy middle” between low-volume and high-margin producers...”*

Detta återspeglades i SAABs resultat som mer ofta än sällan kom att präglas av röda siffror vilket ledde till ett behov av en extern ägare som kunde bidra med finansiellt stöd.

När General Motors förvärvade SAAB kom deras tidigare arbetsätt att förändras och SAABs självständighet blev ofrånkomligen begränsad (A). Efter förvärvet var SAABs ledning tvungen att få alla större beslut godkända av General Motors ledning (C). Här kom en form av strategisk konflikt att uppstå då General Motors ofrånkomligen ville inkludera SAAB i sina gemensamma plattformar för att kunna dra nytta av de stortdriftsfördelar som medfördes medan SAAB fortfarande var ett företag präglad av innovation och självständighet. GM hade även Opel i sin produktportfölj och tanken var att SAAB och Opel skulle dela Opels plattformar, då Opel var den större aktören av dem två, som ett led i att uppnå skal fördelar (A). Detta kom att utgöra underlag för en strategisk konflikt som tog sig i uttryck genom att SAAB ville påverka utformningen av de gemensamma komponenterna för att passa sina egna lösningar medan GM sökte efter kostnadseffektiva lösningar (A). GM hade också som strategisk målsättning att i det närmaste fördubbla SAABs bilproduktion till 250 000 bilar årligen. Detta skulle genomföras genom effektivitetsåtgärder i produktionen. GM lyckades med att halvera antalet arbetstimmar från 100 till 50 för att producera en bil redan 1992, två år efter de förvärvade 50 % av SAAB.

Samtliga tre respondenter menar på att SAAB som organisation var öppen vilket också avspeglades i det strategiska arbetet. Även om det övergripande strategiska arbetet och praktiska arbetet med strategin i huvudsak var förlagt till en mindre arbetsgrupp hade organisationens alla delar möjlighet att influera och påverka utformningen av dessa beslut.



I samband med att GM förvärvade hela SAAB strax efter millenniumskiftet, från att tidigare ägt halva bolaget, kom den strategiska inriktningen åter att förändras (C). Istället för att vara driven av teknisk innovation valde man nu att betrakta marknaden ur konsumentens synvinkel och ämnade rikta sin uppmärksamhet vad denne efterfrågade i allt större utsträckning. Tidigare hade man haft svårt att kommunicera varför man genomfört sina tekniskt avvikande lösningar vilket ansetts vara ett problem såväl inom som utom organisationen (A). Man gick nu mot att bli mer kommersiellt orienterade istället för tekniskt och detta kom alltså att utgöra den nya strategiska inriktningen - den nya strategin kom dock inte att realiseras då bristande produktutveckling och undermåliga finanser gjorde det svårt för förändringen att få full verkan (C).

### **F Ö R E T A G S K U L T U R**

Liksom för strategin inom SAAB upplevdes företagskulturen som att den hade en väldigt tydlig teknisk prägel (A,B). Som vi konstaterat tidigare drev denna prägel strategin i en viss riktning men kom alltså även att få konsekvenser inom företaget. SAABs geografiska läge i Trollhättan, i egenskap av en småstad, kom också att forma företagskulturen mot den tidigare nämnda öppna och plana organisationen (C). Den plana icke-hierarkiska organisationen bordade för en svag byråkrati och gav förutsättningar för ytterst begränsad intern politik. Kulturen på SAAB beskrivs som väldigt stark och attraherade en viss typ av människa – vad avser såväl kunder som medarbetare. SAAB-människan är självständig, okonventionell och drivs av sin passion för det han eller hon sysselsätter sig med (C). Passionen skapade en stor lojalitet inom företaget (C) och lojalitet var även något som kunderna präglades av (Internetkälla 2). Det fanns stort utrymme för människor att utveckla idéer inom företaget vilket ytterligare bidrog till den innovativa kulturen (B). Det fanns en känslomässig grund i företagskulturen vilket hade sina fördelar i form av en stark vilja att lyckas och en mentalitet att aldrig ge upp men hade också en baksida i form av att den tekniska prägel kunde te sig så pass stark att man tvingades begränsa dess verkan så att alla arbetade i samma riktning (C). Ett uttryck för denna starka prägel var att man emellanåt utvecklade tekniska lösningar som inte egentligen efterfrågades på den kommersiella marknaden (A).

Samtliga respondenter är eniga om att General Motors köp av bolaget hade inverkan på kulturen men inte i den utsträckning som GM förväntat sig. Man upplevde SAAB som mer centraliserat och styrt av GM efter förvärvet vilket upplevdes som hämmande för den interna kulturen. Den innovativa prägnen fick inte lika stort utrymme då alla system inordnas GM och var inte alltid anpassat till den lilla fabriken (A). En del av GMs struktur var att bolagets samtliga beståndsdelar skulle arbeta efter samma mall vilket fick konsekvenser; personalen på Holden i Australien skulle arbeta efter samma mall som importören i Turkiet och som bilbyggaren i Trollhättan och detta gav upphov till viss kulturell friktion (C). Kulturen på GM skiljde sig från den inom SAAB. Det kom tydligast att synliggöras av det faktum att GM var tjänstemannastyrt till skillnad från SAABs öppna miljö där det egna initiativet applåderas i högre utsträckning. Inom GM premierades man genom att man följde den satta mallen vilket i mångt och mycket innebar en konformitet – man skulle göra samma av allt för att lyckas medan inom SAAB präglades kulturen av att göra allt annorlunda (C).

SAABs anda att vara annorlunda exemplifierades när de ville satsa på etanoldrift i sina bilar. SAAB var sin vana trogen innovativt och tidigt ute med att se fördelarna kring etanoldrift vilket man inom företaget beslutade sig för att satsa på. GM trodde dock inte på idén och motsatte sig förslaget och vägrade SAAB de resurser de behövde för utvecklingen. SAAB var dock starkt övertygade om potentialen varpå man utan GMs godkännande flyttade resurser från marknadsavdelningen till den tekniska sidan för att etanolmotorerna skulle kunna utvecklas. Resultatet blev att SAAB, trots ytterst begränsade resurser, blev en av de första aktörerna att erbjuda etanoldrift i sina bilar och försäljningen kom att öka dramatiskt jämfört med tidigare år. BioPower, som SAABs etanoldrift kallades, kom dock att bli en kortvarig succé på grund av politiska skäl – dock hade denna typ av innovationer inte sett dagens ljus om det inte vore för kulturen (C).

### **SAMBANDET MELLAN STRATEGI OCH FÖRETAGSKULTUR**

Ovanstående redovisning av de två företagskulturer visar redan i sin enskildhet på ett ömsesidigt samband och har en stark påverkan på varandra. Ovan nämnda exempel med SAABs satsning på BioPower visar även på detta – det var lika mycket ett kulturellt uttryck om att vara annorlunda som ett strategiskt beslut. SAABs strategi och företagskultur var nära sammanflätade.

Strategin bestod delvis av produkter riktade mot "independent thinking people" vilket också överensstämmer med de egenskaper anställda på SAAB hade (C). Egenskaperna hos de anställda kom, som tidigare konstaterats, ofrånkomligen att forma kulturen.

Sambandet är så pass starkt att det går åt båda håll när man skall avgöra vad som styr vad (B). Här finns tvetydighet respondenterna sinsemellan. (B) menar på att strategin styrde kulturen i högst i utsträckning om än inte uteslutande. (C) menade å sin sida att strategiska beslut, så som BioPower, mynnade ut från kulturen men att det inte var givet i alla situationer. Vad som är hönan och vad som är ägget är alltså inte givet.

Det fanns alltså ett starkt samband mellan SAABs strategi och kultur. Enligt *The Economist* via Holweg & Oliver (2012, s 9), som behandlar sambandet efter GMs uppköp, så hävdas det i artikeln att friktion uppstod mellan GM strategi och SAABs kultur. Friktionen uttrycks genom nedan citat;

*"GM constantly tried to force it's often stodgily conventional engineering on SAAB in an effort to save money, while SAAB, just as stubbornly, attempted to preserve what was different about its cars..."*

Detta citat är talande för den problematik som uppstod och som nu kommer redogöras för i nedan analys.

## Analys

Denna del syftar till att mot bakgrund av vårt teoretiska ramverk analysera vår fallstudie av SAAB. Vi önskar därmed att få svar på frågan huruvida det fanns skäl för GM att förstå sambandet mellan strategisk förändring och företagskultur och om utgången för SAAB kunnat bli annorlunda. För att ytterligare bredda vår analys kommer vi att nyttja Michelle Lees avhandling som söker ett samband mellan företagskultur och strategi. Vi kommer inte i någon vidare omfattning att analysera hennes empiriska fakta utan kommer snarare att använda oss av de resultat hon kommer fram till för att skapa ytterligare material för att besvara våra frågeställningar samt ge ett vidare perspektiv på vår egen fallstudie.

Som tidigare hävdats, och som också genomsyrar den framställning som hittills gjorts i denna uppsats är i stor utsträckning företagskultur och strategi behandlat i sin enskildhet. Vi kommer nu göra ett försök till att ge vårt bidrag till tidigare forskning. Analysen kommer att behandla de enskilda begreppen separat genom att återkoppla det empiriska materialet mot det teoretiska ramverk som vi nyttjar inom denna studie. Detta görs alltså för att få såväl en empirisk som teoretisk förankring och därmed en mer nyanserad bild av de enskilda begreppen med förhoppningen att senare kunna finna sambandet mellan företagskultur och strategi.

### **SAABS STRATEGI – FRÅN BÖRJAN TILL SLUT**

#### ***P O R T E R***

Vår fallstudie av SAAB påvisar att deras strategi redan från starten som bilproducent präglades av innovation och teknologisk anda som kom att skilja dem från övriga bilproducenter. Denna strategi var ett arv från produktionen av flygplan som till en början var den huvudsakliga verksamheten. Att skilja sig från mängden på detta sätt skulle kunna jämföras med en av Porters (1980) generiska strategier, nämligen differentiering. Att differentiera sig handlar om att skapa ett unikt värde för kunden som man också betingar ett högre värde vilket skapar högre marginaler för ett företag. Det empiriska materialet indikerar att SAABs ingenjörsmässiga förhållningssätt till bilproduktion skapade en unikhet i form av att alltid vara i teknologiskt framkant. Att ha denna unikhet är sprungen ur en vilja att göra saker och ting annorlunda

och det differentierade SAAB gentemot övriga bilproducenter. Denna positionering återspeglades också i kundsegmentet; den typiska SAAB-kunden var en ”independent thinking person” som liksom SAAB själva strävade efter att vara unik. Enligt Porter skapar en differentierad strategi ett kundklientel som är företaget troget vilket också visat sig vara fallet gällande SAAB. Differentieringen som skapades genom att vara annorlunda skulle vidare kunna förklaras genom Porters (1979) syn på externa krafter; Five Forces. Här menar Porter på att ett företag bör utforma sin strategi efter sina interna styrkor och svagheter för att skapa ett försvar gentemot branschens fem externa krafter;

*”Whatever their collective strength, the corporate strategist’s goal is to find a position in the industry where his or her company can best defend itself against these forces or can influence them in its favor”* – Michael E. Porter (1979)

I SAABs fall kom alltså denna styrka i första hand att bestå av de unika egenskaper som tidigare nämnts, ingenjörsmässiga och teknologiskt avancerade. Dessa torde ha föranlett SAABs val av differentierad strategi och kan förklara varför exempelvis inte en lågkostnadsstrategi tillämpades.

Porter (1996) menar vidare att strategi formas av vilken typ av aktiviteter man inom företaget ägnar sig åt och även hur man utför dessa aktiviteter men att företagsledare tenderar att fokusera alltför mycket på att förbättra sin operationella effektivitet snarare än att utföra värdeskapande aktiviteter. På så vis skapas inte några långsiktigt hållbara konkurrensfördelar då operationell effektivitet lätt kan imiteras av andra företag. I fallet SAAB kan vi dock konstatera ett närmast omvänt förhållande då man under tiden som självständig tillverkare uppvisade ett stort mått av unika aktiviteter men betydligt sämre operationell aktivitet. I SAABs fall kom det ingenjörsmässiga förhållningssättet till bilbyggande att utgöra ett mycket unikt inslag vilket således kom att utforma SAABs strategi därefter och generera en hållbar konkurrensfördel. Porter är dock noggrann med att poängtera att ett framgångsrikt företag fordrar en operationell effektivitet men också aktiviteter som gör dem unika – det är dock kombinationen av de båda som avgör hur väl företaget lyckas eller inte. I fallet SAAB lyckades man inte skapa en balans mellan dessa faktorer utan de unika aktiviteterna fick stort svängrum på såväl ett individuellt som på ett tekniskt plan.

## ***MINTZBERG***

Som konstaterats genom våra intervjuer var SAAB en platt organisation som lämnade stort utrymme för det egna initiativet och möjligheten för den anställde att göra sin röst hörd. Utformning av det strategiska arbetet kom alltså att förgrenas ut i företagets olika delar i hög utsträckning då den breda massans åsikter kom att beaktas av den grupp som mer konkret kom att formulera de övergripande strategierna på SAAB. Här kan vi se en tydlig koppling till den syntes som Mintzberg (1994) förespråkar, det vill säga, att man tar den djupa kunskapen som personer har genom sina roller i företags respektive delar. Sedan utnyttjar man denna för att forma sitt strategiska tänkande vilket är grunden till den strategiska planering och programmering man sedan ämnar att utföra. Detta skulle kunna vara en möjlig förklaring till att SAABs strategi kom att bli så tekniskt präglad och differentierad från övriga biltillverkare då man låtit den tekniska andan få stort utrymme i den strategiska utformningen. Detta kan dock också haft en viss hämmande effekt då man, som konstaterats ovan inte uppnått tillräckligt hög operationell effektivitet, det vill säga att den blivit för dominant för sitt eget bästa.

Genom att låta företagets alla delar komma till tals kan man indirekt urskilja en balans mellan olika delar i den strategiska utformningen men det är således också lätt att föreställa sig att ett tekniskt dominerat företag också får en tekniskt dominerad strategi. Det var inte förrän under företagets sista decennium som man försökte få en balans i skapandet av denna syntes då man aktivt försökte tona ner den tekniska sidan till förmån för att utgå från en mer marknadsorienterad strategi. Sannolikt var detta balansskapande av godo för SAABs övergripande strategi men här kom andra faktorer, exempelvis brist på kapital, att omöjliggöra en fullständig realisering av denna nya riktning. Vad som dock är av störst vikt är att det finns belägg för att konstatera att SAABs plana företagsstruktur har tillåtit ett syntesskapande. Detta syntesskapande kan dock påstås ha rubbats ur balans när General Motors kom in i bilden vilket kommer redogöras för nedan i denna analys.

## **SAABS KULTURELLA ASPEKTER**

### ***HOFSTEDDE***

Som vi tidigare fastställt har vi ämnat belysa kultur ur ett flertal perspektiv för att kunna analysera begreppet. Liksom i den teoretiska genomgången ämnar vi här börja analysen av

SAABs kultur ur Hofstedes (1983) synvinkel då vi dels anser att denna är mer grundläggande än Smircichs och dels för att Hofstede i viss utsträckning återkommer i vårt resonemang kring Smircich.

Hofstedes studie kom att kretsa kring fem huvudsakliga kulturella faktorer av vilka vi ämnar att belysa endast två, Individualism - Kollektivism samt Maktdistans, eftersom de övriga, osäkerhetsundvikande, feminitet och maskulinitet samt långsiktig respektive kortsiktig orientering, är av begränsat analytiskt värde inom ramen för denna fallstudie.

Vad avser faktorerna Individualism respektive Kollektivism kretsar dessa kring i hur stor utsträckning varje enskild individ i första hand ser till sig själv och hur täta banden är mellan människorna inom ett samhälle. Om man tillämpar Hofstedes (1983) uppdelning på Sverige som USA finns det en kulturell likhet mellan länderna som båda påstås vara individualistiska. Vår fallstudie av SAAB ger dock indikationer om att kulturer hade starka kollektivistiska inslag; exempelvis arbetade man som en grupp och man de anställda var särdeles lojala gentemot varandra och företaget ändå fram till slutet.

Individualism har alltså varit den framträdande dimensionen hos GM medan kollektivism i stor utsträckning präglar SAAB. Vad gäller maktdistans är också skillnaderna mellan GM och SAAB uppenbara. Maktdistans kretsar kring hur centrerat och maktbelagt ledarskapet är och här kan en distinktion göras mellan det betydligt mer hierarkiska General Motors och ett mer plant SAAB. Att SAABs organisationsstruktur även format dess kultur har vi redan lyckats konstatera i vår fallstudie och det är därför inte svårt att tänka sig att detsamma torde gälla GM.

Kultur är ett komplicerat begrepp och vi anser att det är alltför enkelt att passa in en nations alla företag under Kollektivism eller Individualism samt att fastställa företagets maktdistans baserat på nationstillhörighet. GM borde i vår mening ha bejakat SAAB som ett enskilt företag snarare än som en produkt av den nationella kulturen. Genom att inte ta SAABs lilla maktdistans, bland annat, i beaktande genom längre beslutsvägar kom SAABs kultur att undermineras. GMs kultur fick i större utsträckning genomsyra organisationen - GM präglades av en hierarkisk kultur varpå en kulturell friktion mellan de två företagen kan urskönjas.

### *SMIRCICH*

Linda Smircich (1983) har visat på att kultur kan betraktas ur ett flertal dimensioner vilka vi nu ämnar tillämpa på ett analytiskt sätt gentemot såväl SAAB i sin enskildhet men också i dess relation till General Motors. Smircich menar på att kultur kan betraktas endera som variabel eller som rotmetafor. Detta förhållningssätt till att betrakta kultur är intressant ur flera synvinklar när man tillämpar det på SAABs verksamhet. Smircich menar inledningsvis att ett etniskt perspektiv går att urskönja vilket är en bakomliggande variabel och påverkar ting så som skillnader i ledarskap vilket onekligen blivit en påtaglig faktor i förhållandet mellan SAAB och GM. SAABs öppna och plana organisation kontra GMs mer formellt hierarkiska struktur kom att generera olika förhållningssätt och värderingar vilket skulle kunna förklara mycket av den problematik SAAB upplevde gentemot GM när det exempelvis kom till att driva igenom beslut. Som intervjuperson (C) uttryckte det blev nu den tidigare möjligheten att fatta beslut på flera nivåer i företaget något inskränkt och beslut skulle i större utsträckning fattas högre upp i leden, samtidigt som fler beslut även skulle förankras på absolut högsta nivå.

Smircich resonerar även kring kultur som en *intern* variabel. En organisation producerar å ena sidan varor eller tjänster men skapar med hjälp av sin kultur också ritualer och beteendemönster. Dessa mönster kan urskönjas hos SAAB då en form av beteende präglad av den form av ingenjörsmässigt förhållningssätt till bilbyggandet som var dominant under större delen av företagets livstid. Vad som gör Smircichs tankar kring kulturen som intern variabel än mer intressanta är variabelns inverkan på organisationens effektivitet genom de aktiviteter som utförs. Detta skulle vi vilja koppla till det resonemang vi förde ovan gällande Porters operationella effektivitet. Där kunde vi konstatera att SAAB hade en bristande operationell effektivitet, i gengäld hade dem förvisso unika aktiviteter, men vi kan här se en koppling mellan Smircichs och Porters resonemang kring hur dessa unika aktiviteter, som är ett resultat av de beteendemönster kulturen skapat, försämrat SAABs effektivitet i egenskap av ett kommersiellt bolag.



I linje med detta resonemang är kulturen en mekanism som formar organisationens beteende och förklarar dess medlemmars verklighet. I SAAB är detta tydligt eftersom en viss typ av människa sökte sig till företaget och denna speciella SAAB-människa präglades av vissa specifika personlighetsdrag. Smircich fortsätter utveckla sitt resonemang med att somliga kommit att betrakta kulturen som en form av styrmedel för organisationen även om hon också uttrycker en viss skepsis mot huruvida detta faktiskt är möjligt. Emellertid kan det vara intressant att betrakta GMs rent kulturella förvaltning av SAAB. Det står relativt lätt att konstatera att GM inte ansträngde sig för att förstå SAABs kultur utan man betraktade den snarare som ett hinder för den agenda man själv hade i egenskap av ägare. I det avseendet skulle man alltså kunna hävda att man ignorerade SAABs kultur snarare än att man försökte styra den. GM genomsyrades dock av sin egen kultur i egenskap av bilproducent med kontroll över ett brett spektrum märken. Denna präglades av att man sökte uppnå skalfördelar och GM kunde betraktas som en form av effektivitetsmaskin. Detta var GMs egen kultur och intressant här är att GM försökte styra kulturen inom den egna sfären genom konformitet och en universell mall för alla beståndsdelar av produktportföljen. På så vis sökte alltså även GM nyttja kulturen för sin styrnings skull men det står relativt lätt att konstatera att detta tillvägagångssätt var begränsat i sin framgång vilket delvis validerar Smircichs resonemang i frågan om svårigheten med att använda kultur som styrmedel.

Vad avser SAAB internt fanns en medvetenhet och acceptans om kulturens styrande krafter och att man försökte därför inte påverka den i någon större utsträckning. I någon mån kringgick man dock kulturen något vid det strategiska skiftet strax efter millennieskiftet. Man valde då att rätta sig efter marknaden varpå man i viss mån försökte balansera kulturens påverkan genom att skapa en större och välbehövlig balans mellan företagets kommersiella och tekniska sida, vilket även återspeglades i strategin. Av vårt empiriska material förstås att utfallet från detta skifte inte hann få fullt genomslag och omöjliggör därför ett fullständigt ställningstagande. Det finns däremot indikationer som pekade mot att skiftet i viss mån styrde företaget i rätt riktning - försäljningsvolymen ökade stundtals efter år 2000 men likviditetsbrist, bland flera faktorer, hindrade en vidare framgång och tillväxt.

Smircich påvisar även att kultur inte är något ett företag *har* utan att kultur är vad företaget faktiskt *är*. Det är på detta sätt man kan se kulturen som en rotmetafor för en organisation.

Organisationen är alltså ett uttryckssätt för det mänskliga medvetandet men också för kulturen i stort vilket i sig är intressant med avseende på SAAB. Med tanke på de täta band som vi funnit mellan SAABs kultur och strategi skulle man helt klart kunna hävda att SAAB i sig var en form av kultur. Det är inte otänkbart att om ett företag består av och är sin kultur torde den vara svår att förändra. Detta skulle då delvis kunna förklara GMs svårigheter vad gäller hanteringen av SAAB efter förvärvet. Väljer man att utveckla detta resonemang skulle man kunna hävda att GM aldrig förvärvade företaget SAAB utan att de förvärvade en kultur kallad SAAB.

### **FÖRETAGSKULTURENS INVERKAN PÅ STRATEGISK FÖRÄNDRING**

Analysen går nu över till att behandla vikten av att förstå sambandet mellan företagskultur och strategi. Vår avsikt med fallstudien av SAAB var att finna stöd för att företagskultur kan hämma strategisk förändring och har därför riktats främst till den tid då SAAB varit under GMs ägande eftersom vi anser att sambandet då satts på sin spets. GM försökte på flera sätt göra SAABs aktiviteter mer effektiva, uppnå skalfördelar och finna synergier främst genom att använda gemensamma plattformar med Opel som också ingår i produktportföljen.

Effektivitetsförbättringar är emellertid enligt Porter (1980, 1996) inte tillräckligt för att försäkra strategiska förändringar som skall ge långsiktiga konkurrensfördelar. I linje med det resonemanget torde således GMs effektivisering av SAAB inte ha inneburit en strategisk förändring. Det skulle rimligen kunna liknas vid ett försök till en förbättrad strategi men om en strategi skall ge långsiktiga fördelar gentemot ett företags konkurrenter bör en unik uppsättning av *samtliga* aktiviteter eftersträvas eftersom effektiviseringen av endast en aktivitet lätt går att imitera.

En strategi bör därutöver utformas för att skapa ett skydd mot externa krafters hot mot lönsamheten genom att beakta interna svagheter, men också styrkor (Porter 1979). Det skulle kunna påstås att den nämnda effektivitetsförbättringen inte beaktade SAABs struktur i särskilt stor utsträckning. Intervjuerna har påvisat att en stor intern styrka hos SAAB var att de premierade innovation och självständighet. Då GM i hopp om att nå synergier sammanfogade delar av produktionen med Opel måste antas att dessa inre styrkor kom att undermineras och den

strategi som utvecklades här kom att sakna den koppling mellan interna styrkor och externa krafter krävs för långsiktiga konkurrensfördelar. Med vetskapen om att SAAB länge led av röda resultatsiffror är det rimligt att påstå att de också led av en brist på långsiktiga konkurrensfördelar. Om det var denna misslyckade strategiska förändring som skapade dåliga resultat eller om det var andra faktorer är ännu för tidigt att säga.

Vad som är ett företags strategi och vad som är företagskultur är inte alltid enkelt att urskilja. Tidigare har redogjorts för att det även i SAABs fall inte går att helt skilja på deras strategi och kultur och inte heller vad som är det primära styrmedlet. Det är inte nödvändigtvis så att man måste avgöra vad som väger tyngst, utan det kanske är en kombination. Särskilt i SAABs fall där en intervjurespondent förklarar deras satsning på BioPower som både ett strategiskt beslut och som ett kulturellt uttryck om att skilja sig från mängden. Och i kombination med ovan resonemang kan tilläggas Smircichs tankar kring kultur som rotmetafor istället för en variabel samt huruvida GM förvärvade SAAB eller förvärvade en kultur. Vår empiriska studie av SAAB gav intrycket att kulturen var stark och genomsyrade stora delar av organisationen. Smircich menar att det är omöjligt att objektivt avgöra om man skall se en organisations kultur som rotmetafor eller som en variabel, utan att kultur istället är en subjektiv upplevelse. Vi vill påstå det vara mer lämpligt att prata om kulturen som en rotmetafor i större utsträckning om kulturen uppfattas som stark, vilket den anses vara i SAAB. En stark kultur som är inrotad sedan lång tid tillbaka skulle då fungera som rotmetafor som styr företagets övriga variabler. På så vis *är* SAAB kulturen vilket aldrig uppfattades av GM.

### *STRUKTURELL PROBLEMATIK & LYFTKRANAR*

Då det svårligen går att särskilja strategi och företagskultur åt, är det också rimligt att anta vikten av att förstå sambandet vid en strategisk förändring. Normann (2005) menar att en förändring av strategi kräver en förändring av struktur eftersom ett företag kan stöta på hinder i invanda och historiska mönster. Större strategiska förändringar torde därför kräva större strukturella förändringar och till det krävs ett nytänkande som genomsyrar företagets alla delar. När GM förvärvade SAAB genomfördes effektivitetsförbättringar snarare än strategiska förändringar. Möjligen behöver en strategisk justering inte innebära ett strategiskt skifte, utan

endast strategisk förbättring. Det vore inte rimligt att påstå att alla strategiska förändringar måste innebära att man helt omvänder ett företag.

Normann ställer sig i likhet med Porter frågan om flera små förändringar är tillräckliga för att ge företaget en ny strategisk riktning. Att små förändringar görs är inte i sig något förödande, snarare nödvändiga. Men samtidigt får de inte fungera som ett substitut och därför utesluta de större. Hur genomför man då strukturella förändringar som inte riskerar att stanna vid Porters effektivitetsförbättringar och vad Normann skulle säga är alibin för rädslan av att genomföra större förändringar?

Normann skulle säga att lyftkranen som metafor kan vara till hjälp här. För att bygga lyftkranen krävs erfarenhet om företagets struktur och denna kunskap skall sedan användas för att omtolka den egna strukturen och ge nya perspektiv att bygga vidare på. Att bygga en plattform utifrån de nya perspektiven ger då en möjlighet att genomföra grundläggande förändringar. Hur väl stämmer denna metafor in på GMs strategiska förändring av SAAB? Att GM, ett amerikanskt företag, förvärvar SAAB i Trollhättan får strategiska och kulturella komplikationer. Det är tydligt att de strategiska förändringar som GM applicerade på SAAB kolliderade med dess strategi och kultur. SAAB präglades av innovation, självständighet och av att vara annorlunda. De två senare måste antas ha fått mindre utrymme som en följd av GMs syfte att nå skalfördelar genom att sammanfoga SAAB med Opel. Detta ledde till att flera komponenter i bådass produktutformning blev identiska och SAABs egenhet försvann när man tvingades in i ledet bakom det större och starkare Opel.

Eftersom man försökte sammanfoga SAAB med Opel får GM därför sägas ha misslyckats, medvetet eller omedvetet, med att förstå sig på SAABs grundläggande struktur och kultur och därför inte insett vikten av att använda den erfarenhet av invanda mönster som ger inblick i hur visioner kan leda till resultat.

#### *LEDARSKAP & SYNTES*

I genomförandet av förändringar menar Normann att det krävs ledare. Dessa ledare skall då ha denna erfarenhet som krävs för att också kunna se organisationen med nya ögon i bygget av lyftkranen. I fallet SAAB, som var en platt organisation, torde dessa ledare finnas i alla

delar av organisationen. Som tidigare hävdats förändrades ledarskapet efter GMs förvärv. Trots att självständigheten och nytänkande i nedre leden av SAAB inte helt frångavs, hämmades ändå kreativiteten något eftersom fallstudien indikerar att de flesta beslut numer skulle bekräftas av högre chefer, till och med så högt som på högsta nivån inom GM. Det ter sig orimligt att ledare inom GM skulle förstått sig på den grundläggande strukturen inom SAAB i samma utsträckning som ledarna *inom* SAAB.

Vi vill här också sammanföra Normanns tankar med Mintzbergs syn på strategi. Mintzberg förespråkar på sätt och vis många små förändringar som i sin tur får bilda en helhet för strategin – en kontinuerlig process om man så vill. Det är dock viktigt att understryka att detta för den sakens skull inte underminerar vikten och möjligheten att ta större strukturella beslut – det Mintzberg åsyftar är närmast hur den djupa kunskapen i organisationens respektive delar skall vara med i *utformandet* av strategin. Vi hävdar att SAAB överensstämmer med Mintzbergs syn på strategiutformning genom syntesskapande. Detta genom den platta organisationsstrukturen och inte minst för att de hade en mindre grupp som arbetade aktivt med implementering men även den praktiska utformningen av strategin – programmeringen som Mintzberg hade valt att kalla det. Om man istället väljer att betrakta GMs strategi och förhållandet mellan SAAB och GM på ett strategiskt plan är det dock svårt att utröna något syntesskapande. För att återkoppla till Hofstede vill vi hävda att GMs maktavstånd och centraliserade styrsätt rubbade såväl SAABs interna syntesskapande då man inte hade samma handlingsfrihet som tidigare samt att man inte heller var förmögen att skapa en strategi baserad på syntes inom koncernen.

Att SAAB hade stor kunskap, inte minst teknisk sådan, är ett faktum och ett större nyttjande av den skulle kunna ha genererat ett flertal positiva sidoeffekter. Man hade då fått en mer enhetlig strategi och överbryggat många kulturella hinder inom samarbetet med tanke på kulturens och strategins täta förhållande. Det vi menar är att framgångsrikt syntesskapande innefattar mjuka värden och dolda signaler, mänskligt beteende om man så vill, bortom hårda data inom organisationen. Mänskligt beteende är, enligt Smircich, ett uttryck för kultur vilket alltså stödjer vårt resonemang kring att ett lyckat syntesskapande från GMs sida hade kunnat främja relationen mellan parterna.

## **VIKTEN AV ATT FÖRSTÅ SAMBANDET MELLAN FÖRETAGSKULTUR OCH STRATEGI**

Det finns onekligen ett samband mellan företagskultur och strategi. De teorier som hittills har analyserats mot det empiriska materialet uppvisar ett nära samband mellan de två begreppen, ett samband som stundtals är så starkt att det svårligen går att avgöra vad som är företagskultur och vad som är strategi. Denna uppsats syfte är inte enbart att finna detta samband utan också att finna en eventuell nytta av ett sådant konstaterande. Är nyttan obefintlig eller ligger det ett ekonomiskt värde i att ha kunskap om dynamiken mellan kultur och strategi?

Michelle Lee som genom kvantitativa studier undersökt sambandets betydelse grundade hela sin studie på hur en perfekt matchning av dem påverkade ett företags resultat. Hennes uppfattning av den undersökta transportindustrin var att det inte gick att påvisa med säkerhet att en perfekt matchning gav högre resultat. Det skulle då kunna innebära att det är av mindre intresse eller rent av omöjligt att utreda ett företags kultur och sedan applicera rätt strategi för att uppnå högsta resultat. Vi liksom Lee själv ställer sig ändock kritisk till den slutsatsen. Hon menar som nämnts att det kan vara andra faktorer såsom bland annat världsekonomi och branschspecifika omständigheter som kan ha påverkat att resultatet inte bekräftade hennes hypoteser. Vår uppfattning är att det resultat och slutsatser hon når inte enbart beror på yttre omständigheter. Vi har under vårt arbetes gång funnit att kultur är ett mångfacetterat begrepp och tämligen svårt att definiera. Med det i beaktande ter sig Lees ansats att begränsa kulturbegreppet för att passa in i en matris förödande och kan delvis förklara hennes resultat.

## ***KULTURENS KOMPLEXITET & SÖKANDET EFTER EN 'PERFECT FIT'***

Vi har valt att tvärtemot Lee bredda kulturbegreppet och dess innebörd genom att påvisa att företagskultur går att beakta ur flera synvinklar och påverkar ett företag i flera dimensioner. Det faktum att vår fallstudie behandlar SAAB särskilt under tiden då man var under GMs ägande gjorde att kulturen kom att inbegripa två nationskulturer samt två företagskulturer. Kulturbegreppet ökar för oss i komplexitet och Lees sökande efter en perfect fit förlorar i någon mån relevans. Under förutsättning att två företag har olika kulturer och ägarföretaget skall genomföra en strategisk förändring på dotterbolaget måste den perfekta matchningen frångås gentemot åtminstone ett av dessa två företag. Visserligen kan hävdas att ett ägarföretag kan

tillämpa en annan strategi än sin egen på sitt dotterbolag och därför uppnå en perfekt matchning i båda fallen. Vi ser dock svårigheter med att undgå en påverkan från sin egen strategi och kultur när man beslutar om ett dotterbolags strategiska riktning. Därför får kulturen en inverkan på ett företags framgång med en strategisk förändring eftersom sambandet mellan strategi och kultur är påtagligt.

Vår studie av SAAB har synliggjort skäl att förstå påverkan mellan strategi och kultur. Vårt syfte är dock inte primärt att undersöka huruvida denna förståelse ska leda till ett högre resultat. Det är enligt oss i första hand av vikt att avgöra om detta samband kan ge underlag för strategiska beslut. Till skillnad från Lee söker vi således finna skäl att undersöka sambandet av andra anledningar än enbart ekonomiska. Ett företags resultat är inte på något sätt irrelevant men det måste antas att det är beroende av en mängd variabler, inte enbart valet av en strategi som matchar en företagskultur.

Lees forskning visar att den teoretiskt perfekta matchningen av ett företags strategi och kultur inte i praktiken medför det högsta resultatet. Hennes resultat indikerar till och med att förhållandet även kan vara det motsatta, som exempelvis genom hennes slutsats kring hypotes 5 (H5) där en hierarkisk företagskultur skulle generera bäst resultat i kombination med en differentierad strategi, och inte en lågkostnadsstrategi som i teorin utgör en bättre matchning. Men om en teoretisk matchning inte med säkerhet kan sägas generera det bästa resultatet i praktiken, är det då irrelevant att förstå deras påverkan?

Vi anser det finnas klara skäl att förstå sambandet. Lees studie uppvisar inget tydligt samband mellan matchning och lönsamhet eftersom det är en alltför enkel metod att förklara lönsamhet då endast matchningen utgör en variabel. När Lee undersöker transportindustrin använder hon strategin och kulturen som två statistiska variabler. Om man istället förstår åtminstone strategin som en variabel som är möjlig att påverka blir skälet allt större att förstå den rådande företagskulturen. I linje med Normann är medvetenhet om underliggande struktur avgörande om man vill genomföra strategisk förändring. Det kan också tolkas som att det är större chans att genomföra en *lyckad* förändring. Företagskultur kan med stor sannolikhet tänkas ha en hämmande effekt på strategisk förändring. GMs förvärv av SAAB blev mindre lyckat, framför allt

ur SAABs synvinkel som kort efter avyttring begärdes i konkurs. Sannolikt berodde detta delvis på att GMs kunskap om SAABs underliggande struktur var bristfällig.

Nyttan med att ha förståelse av kulturen är att den kan minska den hämmande effekten på strategisk förändring och således ökar skälen för att förstå deras inbördes påverkan. Om den kultur som råder på ett företag får styra valet av strategisk riktning torde det medföra att man kan dra nytta av kulturens styrkor och försöker minska påverkan av eventuella svagheter. SAAB uppvisade en oerhört innovativ och entreprenöriell anda och den styrkan, om nu GM såg det som en styrka, nyttjades inte. Ett talande exempel är dem genomförda effektivitetsförbättringarna som underminerade denna styrka. Genom att inte tillvarata styrkorna kan även implementeringen av en ny strategi hämmas. Genom att inte bejaka den rådande strukturen kan man möta på motstånd i de delar av företaget som inte direkt är förknippade med det strategiska arbetet.

Vi menar inte nödvändigtvis att en stark förståelse av strategins och företagskulturens påverkan utgör en garanti för höga resultat. Det vi däremot kan konstatera är att det kan öka chanserna för att genomföra en *lyckad* strategisk förändring och det torde samtidigt vara lättare att förstå vilka styrkor och svagheter rådande kultur har och anpassa strategin därefter. Detta skiljer sig då från sökandet av en 'perfect-fit' till att istället förstå sig på de olika variablerna för nyttja kunskapen till att lyckas med sin strategiska förändring. Om förändringen lyckas finns möjlighet att även resultatet blir positivt. Om så är fallet beror det inte nödvändigtvis på att strategin är teoretiskt perfekt matchad med kulturen, utan det kan lika gärna bero på att strategin är bra.

Det står klart att det finns ett behov av att utforska sambandet mellan strategi och kultur. Mot bakgrund av den inte helt tillfredställande teoretiska medvetenheten vill vi hävda att det finns underlag att påstå att denna torde utvecklas. Detta kan generera nytta även på ett praktiskt plan - det är dock viktigt att poängtera att strategisk förändring för den sakens skull inte alltid kommer falla väl ut men med denna kunskap torde förändring i sig bli lättare om man på förhand känner till kulturens potentiella verkan.



## **LEGITIMERING & FRIKOPPLING - EN KOMPLETTERANDE FÖRKLARING**

Som konstaterats tidigare har vi även öppnat för en kompletterande förklaring till SAABs konkurs och GMs undermåliga förvaltning. Denna kompletterande förklaring belyser ett annorlunda synsätt som ifrågasätter såväl SAABs sätt att arbeta som GMs intentioner och strategi med SAAB.

Meyer & Rowans (1977) resonemang kretsar i korta drag kring att det kan finnas alternativa motiv än verksamhetens kärnfunktion som driver organisationen framåt. Dessa alternativa motiv drivs av olika aktiviteter som man utför för att legitimera sig gentemot omvärlden och de förväntningar denna har på organisationen. Det görs en distinktion mellan vad som är effektivt för företag ur ett internt perspektiv och vad som måste göras för att verka legitima – Meyer & Rowan menar att även om legitimerande processer inte medför några direkta effektivitetsvinster, snarare tvärtom, så kan legitimitet ge effektivitet på lång sikt och säkra företagets överlevnad.

Om man börjar betrakta SAAB ur detta perspektiv kan vi baserat på vårt empiriska material konstatera att man inte nödvändigtvis varit helt intresserad av att legitimera sig gentemot omvärlden – ett slående exempel är hur man genomgående valt att inte motivera sina udda tekniska lösningar, dessa fyllde ofta legitimerande syften såsom förbättrad säkerhet men SAAB valde att inte kommunicera den typen av budskap. Detta skulle också kunna förklara varför SAAB kom att uppfattas som en något udda fågel inom bilindustrin – SAAB kom aldrig att inordnas i den isomorfism som präglar legitimerande företag.

Meyer & Rowan tankar är dock än mer intressant att applicera på GM och varför de valde att förvärva SAAB. Enligt Holweg & Oliver (2012) var General Motors liksom Ford intresserade av att förvärva Jaguar under sent 80-tal. Ford kom dock att gå ut segrande genom att förvärva 100% av Jaguar varpå GM fick se sig om efter ett annat premiummärke där valet sedermera blev SAAB. Redan här kan viss skepsis riktas mot GMs egentliga ambitioner då man inte fick det märke man inledningsvis var intresserad av. Att man sedermera i egenskap av, vid den aktuella tidpunkten, världens största biltillverkare inte lyckades med mer än att förbättra SAABs produktivitet känns i det närmsta som en omöjlighet med tanke på de resurser GM besitter. Att världens övriga stora biltillverkare, Ford, Volkswagen och Toyota också hade egna premiummärken som var starka på den europeiska marknaden kan ses som en bidragande faktor till

varför GM också kände sig tvungna till att ha en motsvarighet på samma marknad då Cadillac främst varit och är fortfarande en amerikansk företeelse.

Att ha ett premiummärke i den egna katalogen kan generera mervärde till övriga produkter - SAAB skulle alltså i GMs ögon kunna varit ett verktyg som skänkte glans över den övriga produktkatalogen. Vidare skulle man också kunna hävda att den nya strategiska inriktningen gentemot att bli ett kommersiellt orienterat företag är också ett uttryck för legitimerande då man nu i större mån brydde sig om omvärldens åsikter. Även om vi inte besitter några konkreta bevis för att stödja detta resonemang tycker vi likväl att frågan förtjänar att lyftas då det i vår mening finns tydliga indikationer på att GM aldrig hade några höglyftande planer för SAAB utan förvärvade dem mest för förvärvandets skull.

## Slutsats

Denna studie påvisar att det finns ett starkt samband mellan företagskultur och strategi. Vår slutsats är att det är viktigt att skapa en förståelse för kopplingen mellan de två begreppen särskilt vid strategisk förändring. Genom djupa studier av de separata begreppen har denna studie skapat en möjlighet för att finna ej obetydliga likheter dem emellan. Att så är fallet tydliggörs av det faktum av att man på SAAB kunde se ett beslut som såväl ett strategiskt val som ett kulturellt uttryck.

En del av SAABs strategi var att vara annorlunda genom innovativa lösningar och vi menar att denna strategi var ett uttryck för SAABs kultur. Detta blir tydliggjort i fallet SAAB där man från GMs sida hade en vilja att effektivisera och uppnå skalfördelar vilket motsatte sig SAABs struktur och invanda mönster som präglades av innovation och unikheter. GMs förändringar motsatte sig inte bara SAABs strategi utan även deras kultur. Genom att inte förstå den underliggande struktur som SAABs kultur format sökte man göra förändringar i linje med sin egen kultur. Denna typ av styrning omöjliggjordes dock genom att friktion uppstod mellan de olika företagskulturerna - mycket tack vare att SAAB *var* sin kultur vilken innebar en stor inboende styrka.

SAABs innovativa kultur var en av deras mest framstående styrkor och vi anser att denna styrka borde ha nyttjats för att skapa en strategi som genererade ett skydd gentemot omvärlden. GM kom dock att utforma en strategi som snarare föranleddes av deras egna styrkor vilken också kom att påverka SAAB. Genom att utgå från sin egen struktur snarare än SAABs misslyckades GM att dra nytta av SAABs styrkor och därefter genomföra en lyckad strategisk förändring. Genom att fokusera på sin egen struktur kom man inte heller att uppmärksamma i vilken utsträckning SAABs kultur genomsyrade deras arbete och strategi. GM sökte använda sin kultur som styrmedel gentemot sina företag - komplikationer uppstod dock när man sökte styra SAAB som var sin kultur. GMs styrning misslyckades vidare med att främja SAABs syntesskapande genom att inte beakta den plana organisationen och den låga maktdistansen. Problematiken mellan GM och SAAB berodde alltså på bristfällig förståelse för SAABs interna styrkor, kulturella uttryck och underliggande struktur vilket ledde till mindre lyckad strategisk förändring.

Genom att skapa sig en god förståelse av den underliggande strukturen och kulturen vill vi hävda att man därefter bör utforma en strategi i linje med dessa. Det skall dock poängteras att denna strategi inte nödvändigtvis är lyckad ur ett lönsamhetsperspektiv - dock vill vi hävda att dessa faktorer bör tas i beaktande för lyckad strategisk förändring. Genom att förstå strukturen och kulturen i utformandet av strategin behöver en perfekt matchning aldrig göras.

Vi nämner i syftet att vi vill belysa sambandet och eventuellt finna en kollision. En slutsats vi drar är att det delvis är felaktigt att det behöver vara en kollision. Istället för att kultur och strategi skall anses vara motstridiga är det företagsledares uppgift att bejaka dynamiken och istället synliggöra och dra nytta av kulturen när strategin utformas.

Kulturen inom organisationen avgör dock inte bara *vad* strategin består av per se utan även *hur* den utformas. Genom att ha en platt och öppen struktur kan syntesskapande möjliggöras varpå kulturen inte bara påverkar *vad* strategin består av utan även *hur* den är utformad. Styrkeförhållandet mellan kultur och strategi blir här påvisat - strategi och kultur är inte enbart tätt sammanflätade utan vi menar att man kan se kulturen som en rotmetafor och således betrakta strategin som en kulturell variabel.

GM misslyckades med att bejaka SAABs struktur och kulturella aspekter. Detta kan i våra ögon inte enbart förklaras med bristande kunskap om kulturell och strategisk påverkan varpå vi valt påvisa vår kompletterande förklaring. I vår mening är det något krasst, i synnerhet utan konkreta belägg, att hävda att GM aldrig hade några ambitioner med att få SAAB lönsamt även om det stundtals kan framstå på det viset. Vi anser att GM sökte legitimitet för sin långsiktiga effektivitet och vi vill hävda att själva köpet av SAAB var en del av detta legitimitetskapande - problematik uppstod eftersom SAAB inte självt sökte legitimitet vilket även det föranledde kulturell och strategisk friktion.

Vare sig GM arbetade legitimerande eller inte skulle vi dock vilja hävda att förståelse för sambandet mellan kultur och strategi är gynnsamt på såväl kort som lång sikt då det möjliggör lyckad strategisk förändring.

# Bibliografi

## B Ö C K E R

- Bryman, A., Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber AB
- Chandler, A., D., Jr. (1962). *Strategy and Structure*. New York & Cambridge, MA: MIT Press
- Denet, D. C. (1995). *Darwin's Dangerous idea*. New York, Simon Schuster
- Esiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan - Konsten att studera sambälle, individ och marknad*. Stockholm, Nordstedts Juridik
- Geertz, C. (1973). *The Interpretations of Cultures*. New York, Basic Books, Inc., Publishers
- Hallowell, A., I. (1955). *Culture and Experience*. Philadelphia, University of Philadelphia Press
- Holweg, M., & Oliver, N. (2012). *Who Killed SAAB Automotive? Obituary of an Automotive Icon*. Cambridge, University of Cambridge Judge Business School
- Kjellén, B., & Söderman, S. (1980). *Praktikfallsmetodik*. Malmö, Liber läromedel
- Lee, M. (2008) *An Intergration of Corporate Culture and Strategy: the Interrelationship and Impact on Firm Performance*. Arkansas, University of Arkansas
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Sage Publications
- Miles, R., E. Snow, C., C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw Hill.
- Norén, L. (1990). *FE-Rapport 1990-305 Fallstudiens trovärdighet*. Göteborg, Företagsekonomiska Institutionen Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Normann, R. (2005). *När kartan ritar om affärslandskapet*. Malmö, Liber Ekonomi
- Pfeffer, J. (1981). *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*. Greenwich, JAI Press
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategies*. New York, The Free Press
- Porter, M., E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, The Free Press
- Quinn, R., E. Hall, R., H. (1983). *Environments, Organizations and Policymakers: Toward an Integrative Approach*. Beverly Hills, Organizational Theory and Public Policy, Sage
- Quinn, R., E. McGrath, M. (1985). *Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Approach*. Beverly Hills, Organizational Culture, Sage
- Williamson, O., E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. New York, Free Press
- Yin, R. (1984). *Case Study Research - Design and Methods*. Beverly Hills, Sage Publications

## ARTIKLAR

- Ajiferuke, M., Boddewyn, J. (1970). 'Culture' and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies. *Academy of Management Journal*, 13, s. 153-163
- Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business Studies*, Fall, s. 75-89
- Meyer, J., W., Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, Nr. 2, Sep, s. 340-363
- Miller, D. (1986). *Configurations of Strategy and Structure: Toward a Synthesis*. *Strategic Management Journal*, 7, 3, s 233-250
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, 24, 934-948
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, Vol. Jan-Feb, s. 107-114
- Ouchi, W., G. (1980). *Markets, Bureaucracies and Clans*. *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 129-141.
- Porter, M., E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, Vol. Mar-Apr, s.137-145
- Porter, M., E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. MacMillan Publishing Co., Inc.
- Porter, M., E. (1996). *What is Strategy*. *Harvard Business Review*, Vol. Nov-Dec, s.61-78
- Schwartz, H., Davis, S. (1981). *Matching Corporate Culture and Business Strategy*. *Organizational Dynamics*, Summer, s. 30-48
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Johnson Graduate School of Management, Cornell University*, Vol. 28, No. 3, Sep, s. 339-358
- Tichy, N., M. (1982). *Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys*. *Organizational Dynamics*, Autumn, 59-80

## INTERNETKÄLLOR

### Internetkälla 1

Helguson, A. (2010). *Guardiola fick Zlatan att lämna Barcelona*. Hämtad 2012-05-21

[http://www.eurosport.se/fotboll/serie-a/2010-2011/pep-fick-zlatan-att-lamna\\_sto2446061/story.shtml](http://www.eurosport.se/fotboll/serie-a/2010-2011/pep-fick-zlatan-att-lamna_sto2446061/story.shtml)

### Internetkälla 2

Clarkson, J., May, J. (2012). *Top Gear Series 18 Episode 04*. Hämtad 2012-04-15

<http://www.youtube.com/watch?v=4qnfSHnrL90>

<http://youtu.be/4qnfSHnrL90?t=9m25s>

### Internetkälla 3

Hofstede, G. Hämtad 2012-05-31

<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

### Internetkälla 4

*SAAB History*, Hämtad 2012-04-27

[http://www.swedecar.com/saab\\_history.htm](http://www.swedecar.com/saab_history.htm)

## **INTERVJUER**

Bengt Gustafsson, Produktutvecklingschef, SAAB

Intervjudatum: 2012-05-04

Intervjulängd: 90 minuter

Johan Formgren, Global HR-chef, SAAB

Intervjudatum: 2012-05-04

Intervjulängd: 80 minuter

Knut Simonsson, Vice-VD, SAAB

Intervjudatum: 2012-05-07

Intervjulängd: 95 minuter

# Bilagor

## **INTERVJUUNDERLAG**

### **Allmänt**

Hur har din karriär inom SAAB sett ut? Hur många år, vad har du gjort osv?

### **Strategi**

Hur arbetade SAAB med strategi?

Vad bestod SAABs strategi av?

Hur nära var du kopplad till det strategiska arbetet?

Något särskilt tillvägagångssätt? Arbetade ledning uteslutande med strategiutformning eller genomsyrade det arbetet flera nivåer av organisationen?

Hur kommunicerades strategin internt? Var den tillgänglig för alla eller endast till exempelvis mellancheferna?

Fanns det stora skillnader mellan SAABs strategi från när dem startade, under GM och under slutet?

Försökte SAAB någon gång göra någon omvälvande strategisk förändring (förutom när Muller kom in i bilden)?

SAAB gjorde under många år stora förluster – ser du någon koppling mellan denna brist på lönsamhet och SAABs strategi?

### **Kultur**



Hur skulle du beskriva SAABs företagskultur?

Upplövde du kulturen som något positivt eller negativt? Stark eller svag?

Arbetade man aktivt med företagskulturen eller var den något som togs för givet?

Försökte man styra organisationen med hjälp av företagskulturen i någon utsträckning? I så fall, hur?

Var kulturen densamma i organisationens alla led? Kände alla samma tillhörighet?

Påverkades kulturen av GM? I så fall hur?

Upplövde man kulturell problematik på SAAB gentemot GM?

Uppfattningen hos ledning och uppfattningen hos anställda – skillnad?

Hur var synen på GM?

Påverkades den när GM sålde?

Såg du någon motsättning mellan SAABs kultur och GMs förvärv av SAAB?

Om ja – var det för att det var GM eller var det pga. det blev uppköpta i största allmänhet?

### **Strategi kontra kultur**

Hur tycker du SAABs kultur förhåller sig till SAABs strategi?

Tror du SAABs företagskultur hade någon inverkan på det strategiska arbetet eller vice versa och tror du detta kom att ha en inverkan på lönsamheten?

Hur tror du kulturens påverkan var på implementeringen av gällande strategi?