



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

2006-06-12

KLASSIFICERING AV BESLUTSSKÄL MED WHITTINGTONS STRATEGIMATRIS

Abstrakt

Undersökningen syftade till att undersöka om Whittingtons strategimatrix kan användas till att klassificera och förstå beslutsförklaringar inom långsiktiga teknikprojekt. För ändamålet undersöktes ett tekniskt avancerat portningsprojekt inom affärssystemsföretaget Jeeves. Informationen insamlades genom kvalitativa forskningsintervjuer, lokala observationer och dokumentstudium. Whittingtons strategimatrix befanns kunna användas för att förstå och skapa en klassificering av beslutsförklaringar, även om resultatet av en sådan klassificering inte nödvändigtvis blir entydigt.

Nyckelord: Strategi, Projektstyrning, Teknikprojekt

Författare: Johannes Bengtsson

Handledare: Lennart Pettersson

Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Jag vill här passa på att tacka alla dem som på olika sätt varit behjälpliga vid denna uppsats tillkomst.

Jag vill särskilt tacka Lennart Petersson, som varit uppsatsens handledare. Jag vill också särskilt tacka Jeeves.

Ett extra stort särskilt tack vill jag rikta till Bo Oskarsson på SYSteam som varit uppsatsprojektets industrihandledare.

Göteborg 12/6 2006
Johannes Bengtsson

Innehållsförteckning

Introduktion	4
<i>Bakgrund</i>	4
<i>Företaget Jeeves</i>	4
<i>Om strategiskt beslutsfattande</i>	5
Om beslut.....	5
Om strategi.....	5
Varför Whittingtons strategimatrix. Forskningsmässig bakgrund.....	6
Forskningsfrågan.....	8
<i>Avgränsningar</i>	8
Metod	9
<i>Genomförande</i>	9
Undersökningens gång.....	9
Intervjuerna.....	11
Teori	13
<i>Whittingtons strategimatrix</i>	13
Klassiska strategiskolan.....	14
Evolutionistiska strategiskolan.....	14
Processuella strategiskolan.....	15
Systemteoretiska strategiskolan.....	15
<i>Beslut – Beslutskäl</i>	17
<i>Operationaliseringar</i>	18
Planering – Gradvis uppträdande strategi.....	18
Vinstmaximerande mål – Pluralistiska mål.....	19
Resultat	20
Diskussion	27
<i>Observationernas egenskaper</i>	27
Planerad strategi.....	27
Uppträdande strategi.....	31
Vinstmaximerande strategi.....	36
Pluralistiska mål.....	41
Klassiska beslutsförklaringar.....	43
Evolutionistiska beslutsförklaringar.....	44
Processuella beslutsförklaringar.....	46
Systemteoretiska beslutsförklaringar.....	47
En femte och motsägelsefull typ av beslutsförklaringar.....	49
<i>Generell diskussion</i>	49
<i>Problem</i>	50
Slutsats	51
Referenser	52

Introduktion

Bakgrund

Strategiskt beslutsfattande har en särskild betydelse i verksamheter som är sysselsatta med teknikutveckling. I motsats till verksamheter av förvaltande karaktär, där ju just förvaltning innebär att man lever och verkar inom ramar av redan fattade beslut, så handlar tekniskt utvecklingsarbete om att förändra de rådande förhållandena och *skapa* en ny framtid i form av nya artefakter och nya förutsättningar. Grundläggande för denna framtidsskapande process är *strategiska beslut*.

Det är min avsikt att med denna studie något belysa beslutsfattande i anslutning till teknikutvecklingsprojekt. Vad som kommer att presenteras är en fallstudie av ett teknikutvecklingsprojekt inom affärssystemsföretaget¹ Jeeves.

Projektet gick i korthet ut på att porta² det existerande affärssystemet Jeeves Enterprise till nya databas- och operativsystemplattformar. Man valde att göra detta genom att ta fram ett automatiskt översättningsverktyg som kontinuerligt skall användas för att generera nya portar av Jeeves Enterprise, när nya versioner ursprungssystem släpps.

Företaget Jeeves

Företaget Jeeves Information Systems AB³ är exklusivt inriktat på att producera Affärssystem. Förutom det egna affärssystemet Jeeves Enterprise, äger man via affärssystembolagen Microcraft och Revenue affärssystemen Garp och G5.

Försäljningen sker via fristående *partners* som levererar, installerar och anpassar Jeeves affärssystem till slutkunden. Detta arrangemang innebär att Jeeves Information Systems AB i huvudsak är ett *produktionsbolag*, medan partners står för det kundnära marknadsföringen och konsultarbetet. Totalt finns cirka 300 partners på världsmarknaden, varav tio stycken finns i Sverige.

Jeeves personal är i huvudsak inriktad på produktionen av affärssystemet Jeeves Enterprise, och uppgår till 46 anställda (2004).

¹Termen "affärssystem" kommer att användas omväxlande med, och som synonym till begreppet ERP, Enterprise Resources Planning system

²Med "porta" menas att skapa en synonym version av ett datorprogram till en annan datorarkitektur än den ursprungliga. Vad man erhåller är en "port"

³ Företagsinformationen om Jeeves baserar sig på årsredovisningen från 2004

Företagets historia sträcker sig tillbaka till 1992, och man är sedan 1999 noterad på Stockholmsbörsens O-lista.

Mellan 1992 och 2004 hade Jeeves totalt sålt 1070 affärssysteminstallationer. Detta betyder att man är en av de största leverantörerna av affärssystem i Sverige, beräknat som marknadsandel baserad på antal installerade system. Marknadsandelen uppgick 2004 till 8,6%

Om strategiskt beslutsfattande

Om beslut

Varje viktigt beslut är förknippat med *risk*. Risken vid beslut är antingen *direkt risk*, eller *alternativkostnader*⁴. Logiskt följer ett besluts vikt av vikten av beslutets konsekvenser. Ett konsekvenslöst beslut är följaktligen inte ett viktigt beslut.

Att fatta beslut är att välja. Antingen står valet mellan att vidta en åtgärd eller att avstå, eller så står valet mellan att vidta olika åtgärder.

Viktiga beslut är därmed beslut som är sådana att valet står mellan alternativ vars respektive konsekvenser är: *negativa* respektive *inerta*⁵, *gynnsamma* respektive *inerta*, eller slutligen *negativa* respektive *gynnsamma*. Övriga beslut är oviktiga av det skälet att deras konsekvenser inte påverkas av det val som görs.

Om strategi

Strategi definieras av Carl von Clausewitz som "konsten att utnyttja ett slag för att vinna ett krig", medan *taktik*⁶ definieras som "konsten att använda trupperna i ett slag" (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Strategi handlar alltså om att med vissa medel uppnå bestämda mål, och för att räknas som strategi skall dessa medel och mål ha en tillräckligt stor räckvidd och betydelse. Normalt tolkas detta som att strategi handlar om beslutsfattande och planering på relativt lång sikt. I företag rör sig detta i allmänhet om tidsperspektiv på mellan tre till fem år.

⁴Alternativkostnaden utgörs av värdet av en möjlig, men försummad intäkt

⁵Begreppet *inert* har jag här lånat från kemin: inert av av lat. iners 'overksam'

⁶Ofta ser man begreppen "strategisk-, taktisk- och operativ nivå" för att strukturera beslutsfattande enligt beslutens planeringshorisont. Det kan i det sammanhanget vara intressant att notera att den ursprungliga militära triaden var "strategi, taktik och logistik", och betecknade en fältherrens färdigheter snarare än "beslutsräckvidder"

I dagligt tal har ofta strategibegreppet en vidare betydelse, och avser då all typ av medvetet planeringsarbete i anslutning till en organisation. Inte sällan kan strategibegreppet då fungera som en synonym till "management"⁷. För en jämförande genomgång av allmänna strategiteorier se Whittington (2001/2002).

Varför Whittingtons strategimatrix. Forskningsmässig bakgrund

Under de senaste hundra åren har olika teorier om hur ledning och beslutsfattande bäst bör ske lanserats och uppnått popularitet. Nya teorier har ofta lanserats som reaktion och kritik på tidigare teorier, och de har därmed inneburit brott, snarare än utveckling av tidigare doktrin.

I retrospektiv kan man dock se att de olika skolbildningarna ofta utvecklar olika fokus i sin världsförståelse och därmed i praktiken ofta snarare kompletterar varandra i olika verksamhetssituationer, än fungerar som ömsesidigt uteslutande helhetsfilosofier.

En ansats till ett sådant förhållningssätt finns i Whittingtons strategimatrix, som sammanfattar och jämför forskningen inom fyra strategiska skolbildningar: *Klassisk strategiteori*, *evolutionistisk strategiteori*, *systemteoretisk strategiteori* och *processualistisk strategiteori*.

Klassiska strategiteorier

En av de mest inflytelserika forskningslinjerna inom strategiteori utgår från Alfred Sloans praktiska verksamhet inom General Motors (GM), och den praxis som där formulerades. Erfarenheterna sammanfattades bland annat i Sloans självbiografi (Sloan, 1963). I anslutning till Sloan och med GM som exempel publicerades inflytelserika akademiska skrifter av Chandler (1962) och Ansoff (1965). Även Peter Drucker har behandlat Sloans ledarskap (Drucker, 1946, 1974, 1947), och Igor Ansoff tar sin utgångspunkt i det i den första läroboken om strategiskt tänkande (1965).

Viktiga bidrag till det klassiska strategiska tänkandet har kommit från spelteorin med pionjärer som Von Neuman (Neumann & Morgenstern, 1944). Också transaktionskostnadsteori ingår som bidrag i den klassiska strategitraditionen (Williamson, 1985).

En av de mest praktiskt inflytelserika sena tänkarna inom traditionen är Michael Porter (1980).

⁷För kopplingen *strategi-organisation* se Chandler (1962): *Structure follows strategy*. För motsatt ståndpunkt se Mintzberg(1999) *Organigraphs: Drawing How Companies Really Work*.

Evolutionistiska strategiteorier

Darwinistiska analogier är vanliga i praktiskt företagande och kan exemplifieras av erfarenheter inom Boston Consulting Group (BCG) (Henderson, 1989).

Mer noggranna resonemang om effekter av stark konkurrens på nödvändigheten av stark lönsamhet och konsekvenserna för möjligheten av att hålla sig med kostsamma långsiktiga strategiska doktriner förs av Hannan och Freeman (1988). Teorierna utvecklas vidare till ett populationsekonomiskt synsätt (en teori om dynamiken i grupper av företag) (Hannan 1997)

Även Williamson (transaktionskostnadsteori) drar senare mot ett evolutionistiskt synsätt (Williamson, 1991).

Inom den praktiska marknadsföringslitteraturen är informella darwinistiska synsätt vanliga, se till exempel Peters (1992), eller akademiskt behandlat om Sony (Sanchez & Sudharshan, 1992).

Systemteoretiska strategiteorier

Inom den större systemteoretiska tanketraditionen har frågor om organisationer och deras beroende av den *sociala omgivningen*, behandlats av Grannovetters (1985). Temat har ytterligare behandlats av Swedberg, Himmelstrand och Brulin (1987).

Studier av hur politiska och sociala omgivningsfaktorer i olika världsdelar, särskilt asien, påverkar affärs- och organisationspraktik har genomförts av Whitley (1991, 1999).

Omgivningens krav på förväntat beteende och värderingar hos organisationsledare har behandlats av Meyer och Rowan (1977). Ideologikritik av klassiskt strategiskt ledarskap har formulerats av Shrivastava (1986).

Processualistiska strategiteorier

Cyert, March och Simon pekar på ”strategens” *begränsade kognitiva förmåga*, och därmed dennes besluts karaktär av att sällan vara rationellt optimala, utan snarare ”goda nog” (March & Simon, 1958), (Cyert & March, 1963). Senare har Henry Mintzberg publicerat i denna tradition (Mintzberg, 1987, 1994)

En andra tråd utgörs av teorin om *mikropolitik* (Cyert & March, 1963). Ansatsen har vidareutvecklats av Pettigrew (1973, 1985)

Ytterligare en teoretisk ansatts utgörs av teorin om det *resursbaserade strategitänkandet* (Grant, 1991). Ytterligare arbeten har gjorts av Hammel (1991).

Whittingtons ramverk

Whittington lanserar sitt ramverk som ett medel att skaffa sig överblick över de olika strategiteorierna, och som ett verktyg för den verksamme organisationsledaren att kunna välja den mest lämpade teoretiska strategiansatsen för olika ledarskapsproblem (Whittington, 2001/2002). Whittingtons teori blir därmed en sammanställande metateori och en bild av strategiteorifältet upp till dags dato.

Forskningsfrågan

Denna uppsats försöker att besvara frågan: Kan Whittingtons strategimatrix användas för att förstå och klassificera det strategiska beslutsfattandet inom långsiktiga teknikprojekt?

Avgränsningar

Uppsatsens undersökning avgränsar sig till att testa Whittingtons strategimatrix på *ett* projekt inom affärssystemföretaget Jeeves, nämligen *Jeeves plattformprojekt*.

Metod

Ursprungligen planerades denna undersökning med inriktning på att undersöka hur Jeeves databasöversättningsverktyg tillkommit och hur olika funktionella avdelningars förväntningar på verktyget förhåller sig till det färdiga verktygets faktiska egenskaper. Undersökningen var inriktad på "Software Engineering" och organisationsaspekter på detta. Undersökningen designades så att den skulle basera sig på kvalitativa forskningsintervjuer enligt Kvale (Kvale 1997).

Denna tidiga inriktning har i viss mån blivit styrande även för forskningsprojektet så som det nu föreligger. Ungefär halvvägs genom projektet stod det klar att för att kunna besvara den ursprungliga frågeställningen skulle det krävas etnografiska studier under hela översättningsverktygets tillkomsttid⁸.

Som följd av denna insikt försköts inriktningen på undersökningen till att handla om generella frågor kring strategiska val inom organisationer, och i anslutning till teknikprojekt. Metoden kom att bli en form av hybrid mellan omfattande upptagning av situationsinformation från informanter och tämligen fokuserade kvalitativa intervjuer som direkt ansluter till den information som upptagits vid informantintervjuerna⁹ Arbetet förlöpte såsom följer.

Genomförande

Undersökningens gång

Projektet initierades och dess allmänna inriktning kan sägas ha utgått från Björn Olsson, tekniskt ansvarig på Centrum för Affärssystem (CFA) vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

⁸Etnografiska studier har flera fördelar: Etnografien är en primärkälla, man blir inte beroende av informanters återberättande. Etnografisk information insamlas i realtid och är därefter persistent. Materialet blir därmed mindre drabbat av ofrånkomliga efterhandsrationaliseringar hos informanterna. Etnografiska undersökningar kan i bästa fall fånga "tyst" information, information som ej kan verbaliseras eller som informanter drar sig för att verbalisera.

⁹Terminologiskt råder viss förvirring. *Informant* betyder i allmänhet uppgiftslämnare, närmare bestämt varje mänsklig uppgiftslämnare. Forskningsmetodologiskt skiljer man dock på "kvalitativa forskningsintervjuer" (minimal påverkan på uppgiftslämnaren, subjektiva fakta) och "informantintervjuer" (ren faktaupptagning, opersonliga objektiva uppgifter). Det skall här påpekas att i båda intervjutyperna är den utfrågade att betrakta som en *informant*.

Primärt intressant var Jeeves metod att med hjälp av ett kompilatorliknande översättningsverktyg (även kallad parser) migrera affärssystemens databaskomponenter till nya datorplattformar.

Kunskapen om att Jeeves hade ett sådant projekt, samt att Jeeves var ett speciellt intressant fall, kom från CFA:s industripartner SYSteam, tillika är Jeeves största försäljnings- och konsultpartner. Det särskilt intressanta med Jeeves är deras affärssystemens konsekventa uppbyggnad i trelagersarkitektur och dess databastriggerdrivna affärslogik.

CFS:s kontaktperson Bo Oskarsson på SYSteam åtog sig att fungera som industrihandledare och vägvisare inom Jeeves utvidgade affärsnätverk.

En sorts etnografiskt¹⁰ forskningsarbete vidtog med målsättningen att kartlägga de yttre omständigheterna kring Jeeves plattformprojekt.

Arbetet inkluderade:

Tre möten gällande Jeeves arkitektur, affärsmodell och partnerstruktur. Mötena skedde hos SYSteam i Göteborg.

En heldags produktutbildning och orientering om affärsstrategin hos Microcraft/Garp i Borås.

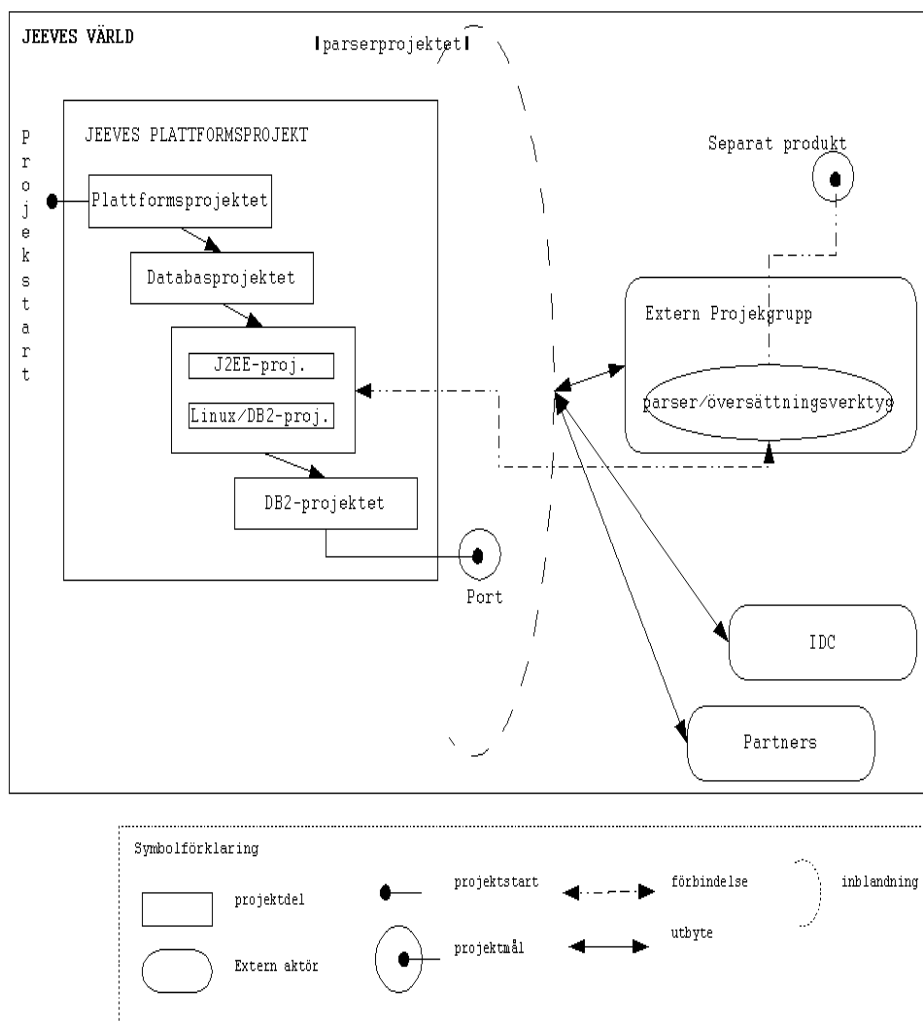
En heldags besök hos SYSteam i Stockholm, med möten om Jeeves arkitektur, affärsmodell, tekniska visioner och betydelsen av segmentet "IBM AS400 servrar"; vidare deltagande i möten med SYSteams IBM-ansvarige, samt deltagande i telefonmöte med IBM:s högste SYSteam ansvarige.

Slutligen innehöll Stockholmsresan ett första möte och informationsutbyte med Lars Dahlberg, Jeeves marknadschef.

Förutom de personliga kontakterna undersöktes också relevanta dokument, framför allt Jeeves årsredovisning, artiklar om Jeeves i affärs- och datorpress, och mest betydelsefullt: IDC:s utredning av plattformprojektets bärighet och en del internt presentationsmaterial om plattformprojektets "business case".

Sammantaget mynnade det samlade arbetet ut i en konceptuell bild av Jeeves plattformprojekts anatomi, och därmed vad som hänt och vilka de externa inblandade aktörerna var. Resultatet ses i fig. 1.

¹⁰ Forskningsarbetet var etnografiskt i den bemärkelsen att information togs upp genom direkt observation/avlyssning. Anteckningarna som togs var dock inte systematiska observationsanteckningar, utan oftast mer situationsberoende fakta.



Figur 1 Konceptuell bild av Jeeves plattformprojekt: Intervjukartan

Den konceptuella bilden används som grund för och struktur till de kvalitativa forskningsintervjuerna med Jeeve försäljningschef Lars Dahlberg och Jeeves teknikchef Kent Kimber-Hansson,

Intervjuerna

De båda kvalitativa forskningsintervjuerna genomförs enligt samma metodik. Utgångspunkten är den tidigare erhållna konceptuella bilden av plattformprojektet, fångad grafiskt till en intervjukarta se fig. 1.

Var intervju tillgår så att efter inledande frågor om namn, titel, anställningstid etc. flyttas fokus i frågorna till de områden som intervjukartan avbildar. För var entitet som intervjukartan avbildar formuleras implicita frågor till informanten om vilken funktion entiteten har och vilka beslut som ligger bakom dess uppkomst eller inträde i Jeeves affärs och projektmiljö. Vidare frågas om hur respektive entitet förhåller sig till de andra entiteterna. Särskilt de olika fasövergångarna i "JEEVES PLATTFORMSPROJEKT" berörs med frågor om orsaker och beslut.

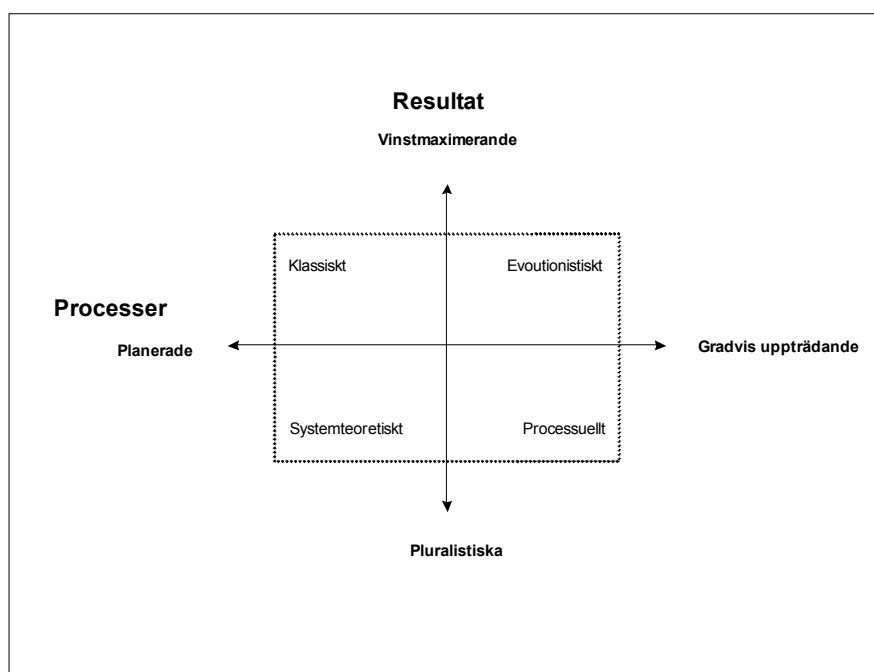
Frågor om struktur ställs om den externa projektgruppen med dess konsulter, och vidare ställs frågor om partnernas deltagande i projektet samt deras förhållande till Jeeves i stort. Bakom helat intervjuupplägget svävar frågan om översättningsverktygets egenskaper och funktion.

Intervjuerna utfördes på telefon och ljudet upptogs elektroniskt. Ljudfilerna transkriberades, varefter texten bearbetades på så sätt att de beslutsskäl som förekom i de transkriberade intervjuerna identifierades och tabellerades i tabellerna 1, 2 och 3. De fångade beslutsskäl baserade sig inte på ordagranna citat, utan på semantiskt innehåll.

Teori

Whittingtons strategimatrix

Richard Whittington (2001/2002) ställer i boken *Vad är strategi – och spelar den någon roll* upp en matris som jämför och ordnar huvuddragen i de senaste fyrtio årens strategiforskning. Detta sker genom att inordna de fyra dominerande strategiskolorna i en fyrfältare efter två dimensioner: *Strategins målsättning* och *strategins processyn*.



Figur 2 Whittingtons strategimatrix

Med strategins *målsättning* menas vad respektive strategiskolan ställer upp som strategins yttersta mål: ekonomisk *vinstmaximering*, eller sökandet av *andra mål* än ekonomiska, till exempel politisk följsamhet eller den egna organisationens prestige.

Med strategins *processyn* menas vad respektive strategiskola har för syn på planering och planeringsbarhet för de processer som förverkligar strategins mål. Antingen är processerna *planerade* och fixeras vid strategins implementering, eller så är de *gradvis uppträdande* efter implementeringen och vidare under strategins hela giltighetsperiod.

De fyra strategiskolorna är: Den klassiska strategiskolan, den evolutionistiska strategiskolan, den Processuella strategiskolan och den Systemteoretiska strategiskolan.

Klassiska strategiskolan

Den klassiska strategiskolan förknippas med Alfred Sloan, Alfred Chandler och Igor Ansoff (Whittington, 2001/2002). Centralt för den klassiska strategiskolan är rationell analys, åtskillnad mellan tanke och handling och en inriktning på vinstmaximering (Whittington, 2001/2002).

Åtskillnad mellan tanken och handling skall förstås på så sätt att en organisations högsta ledning har som sin primära uppgift att formulera organisationens policy, - principerna för organisationens mål, struktur och övergripande handlingsmedel. Detta policyformulerande skall ske genom rationell analys. Den dagliga driften och det operativa beslutsfattandet överläts till underordnade divisionschefer.

Den klassiska strategiskolan introducerade och etablerade strategibegreppet inom ekonomisk forskning och utbildning, och dess syn på strategi har traditionellt närmast varit synonymt med ämnets själva definition. Övriga strategiskolor kan ses som reaktioner och kritik mot den klassiska strategiskolan.

Fokus ligger på att rationellt planera för maximal ekonomisk vinst.

Evolutionistiska strategiskolan

Den evolutionistiska strategiskolan förknippas med Hannan & Freeman, och Williamson (Whittington, 2001/2002); men olika ekologiska och darwinistiska teorier har länge existerat inom den ekonomiska forskningen¹¹

Centralt för den evolutionistiska strategiskolan är att man menar att strategisk planering inte är en realistisk väg till framgång på en kaotisk och snabbväxande marknad. En beslutsfattare vet helt enkelt för lite och alltför mycket oväntat inträffar på en marknad, för att en strategisk plan skall vara praktiskt användbar och garantera framgång. Oavsett hur olika aktörer positionerar sig, kommer slumpen att ytterst avgöra vilken aktör som är den bäst anpassad i den aktuella situationen, och som följaktligen kommer att överleva.

Det hårda konkurrenstrycket på marknaden kommer att garantera att de mindre väl anpassade kommer att slås ut. Einhorn & Hogarth uttrycker det som att "en chef behöver inte vara en rationell optimerare", eftersom "evolutionen är naturens kostnads- och intäktsanalys" (Whittington, 2001/2002)

¹¹ Alltsedan T R Malthus har populationsdynamik funnits med inom det ekonomiska tänkandet, Malthus var för övrigt en av huvudinspirationskällorna till Darwins "Om arternas uppkomst"

Enligt den evolutionistiska strategiskolan är alltså sofistikerade modeller för rationellt beslutsfattande utan någon vidare nytta. Vad som återstår för beslutsfattaren är att opportunistiskt satsa på det som fungerar för tillfället och se till att man är maximalt konkurrenskraftig under rådande omständigheter. Om omständigheterna ändras bör man bereda sig på att verksamheten kommer att försvinna, och man bör då satsa sina resurser på en ny organisation som i den nya situationen för tillfället råkar vara den bäst anpassade (Whittington, 2001/2002).

Fokus ligger på att se till att vid var tillfälle vara maximalt ekonomiskt effektiv.

Processuella strategiskolan

Den processuella strategiskolan förknippas med den amerikanska Carnegieskolan med tänkare som Richard Cyert, James March och Herbert Simon. Även Henry Mintzberg är förknippad med den processuella strategiskolan. (Whittington, 2001/2002)

Centralt för den processuella strategiskolan är att organisationers funktionssätt och framgång har mycket lite med strategiskt beslutsfattande, eller ekonomisk konkurrenskraft att göra. Den ekonomiska och administrativa verkligheten är i hög utsträckning ofullkomlig, och det ger organisationer utrymme att existera utan att leverera maximalt ekonomiskt resultat, eller implementera maximalt effektiva strategier. I praktiken är kraven på organisationer ofta små.

Den frihet som marknadens ofullkomlighet skapar leder till att organisationers verksamhet ofta styres som en kontinuerlig förhandling mellan organisationens interna intressenter, och deras egoistiska mål.

Officiella strategiska mål formuleras snarare för att legitimera ett redan etablerat bruk, än för att skapa nya mål och nya metoder. Helt omvänt mot den klassiska skolan kommer därmed handlandet före formulerandet av målet. (Whittington, 2001/2002)

Fokus ligger på att genom små förändringar och interna förhandlingar driva verksamheten. Ekonomiskt och strategiskt söker man lösningar som är acceptabla, snarare än maximalt effektiva.

Systemteoretiska strategiskolan

Den systemteoretiska strategiskolan förknippas med namn som Granovetter och Whitley (Whittington, 2001/2002).

Centralt för den systemteoretiska strategiskolan är omgivningens betydelse som kravställare och resurskälla. Man är optimistisk till möjligheten av rationell planering på relativt lång sikt, men man är kritisk till vinstmaximering som organisationers ultimata mål. En organisations framgång är intimt förknippad med den institutionella omgivning som organisationen verkar i, och målet för verksamheten blir därmed att uppfylla de *olika* och *olikartade* krav som omgivningen

ställer. Dessa krav kan vara av social, politisk ekonomisk eller annan art. (Whittington, 2001/2002)

Fokus ligger på att planera sin verksamhet så att den uppfyller omgivningens *olika* krav.

Tabell 1 Sammanfattning av strategiskolorna (Whittington, 2001/2002)

	Klassiskt	Processuellt	Evolutionistiskt	Systemteoretiskt
Strategi	Formell	Hantverksmässig	Effektiv	Innesluten
Utgångs- punkt	Vinstmaximering	Otydlig	Överlevnad	Lokal förankring
Fokus	Internt (planer)	Internt (politik /uppfattningar)	Externt (marknader)	Externt (samhälle)
Processer	Analytiska	Förhandling /lärande	Darwinistiska	Sociala
Viktiga influenser	Ekonomi militärväsen	Psykologi	Ekonomi biologi	Sociologi
Viktiga namn	Chandler Ansoff Porter	Cyert & March Mintzberg Pettigrew	Hanna & Freeman Williamson	Granovetter Whitley
Framväxt	1960-talet	1970-talet	1980-talet	1990-talet

Beslut – Beslutskäl

Beslut utgörs av val som människor eller organisationer gör. Bakom besluten finns oftast olika skäl, *beslutsskäl*.

I de intervjuer som gjordes i denna undersökning omtalades själva besluten ganska sällan. De val och de beslut som tagits under projektets gång uppträder som självklara fakta i intervjuerna. Dessa fakta om vad som har hänt inom projektet utgör delar av den mer sammanhållna berättelse om projektets helhet, som är intervjuernas centrala innehåll. Själva besluten som sådana, bakom händelserna i projektet, framträder sällan direkt uttalat i intervjuerna.

Annorlunda förhåller det sig med *beslutsskäl*. Till varje tekniskt, ekonomiskt eller organisatoriskt sakförhållande anförs oftast en eller flera förklaringar som är av karaktären *beslutsförklaringar*, det vill säga beslutsskäl. Beslutsskäl ger alltså en sorts spegelbild av de beslut som tagits inom projektet (och som alltså har resulterat i sakförhållandena).

Orsaken till att det är på detta sätt är för mig okänd. Man kan spekulera i att många beslut kanske fattas omedvetet, medan skäl till de omedvetna besluten ändå sparas i minnet, kanske för att senare kunna rättfärdiga beslutens resultat.

Effekten av de omtalade förhållandena är dock att intervjuernas resultat utgörs av en lång förteckning över beslutsförklaringar. Detta bör ej utgöra något problem då själva besluten kan skönjas i de korresponderande beslutsförklaringarna.

Operationaliseringar

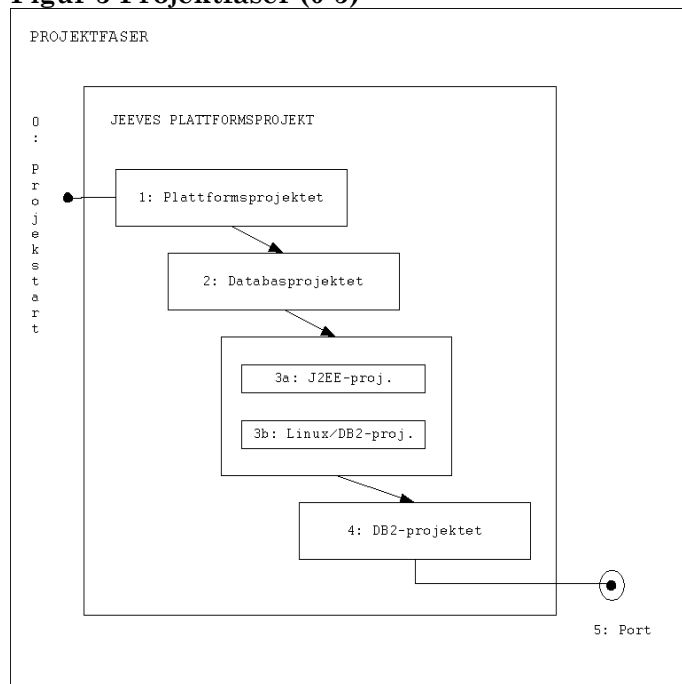
Den fångade informationen i intervjuerna operationaliserades till Whittmans teori på följande sätt:

Planering – Gradvis uppträdande strategi

Som indikation på graden av *planering* respektive *gradvis framträdande strategi* användes beslutsskälens *beslutsräckvidd* respektive beslutsskälens uppträdande i *sena projektfaser*.

Projektfasen indikerar ett besluts grad av *gradvis uppträdande strategi*, då beslutsförklaringar som uppträder mitt under projektet (projektfas tre eller senare) antagligen är just gradvis uppträdande. Projektfaserna där var beslutsförklaring uppträder och är relevant är tabellerat till respektive beslutsförklaring med en numerisk fasbeteckning se fig. 3.

Figur 3 Projektfaser (0-5)



Beslutsräckvidden indikerar graden av planering, eftersom beslut med lång beslutsräckvidd är just strategiska, planerande beslut. Beslutsräckvidden är skattat i en skala från + till +++. + betyder att beslutsförklaringen stödjer ett beslut på kort sikt (0-1 år), ++ betyder att beslutsförklaringen stöder ett beslut på medellång sikt (1-2 år) och

+++ betyder att beslutsförklaringen stöder ett beslut på lång sikt (3-5 år).

I praktiken visar det sig att + är kopplat till operativa förhållanden, ++ är kopplat till affärsmässig infrastruktur och +++ är kopplat till avancerad teknisk infrastruktur. Den gjorda skattningen är vidare justerad uppåt eller nedåt på grundval av kontexten i intervjun.

Tydligt planerande anses beslutsförklaringar vara som har en beslutsräckvidd som är skattad till +++.

Vinstmaximerande mål – Pluralistiska mål

Jeeves är ett affärsdrivande företag och därmed finns en stark föreställning inom företaget om att man ytterst har som mål att vara lönsamma, och att man försöker maximera vinsten. Det studerade området i denna uppsats är dock Jeeves plattformprojekt som har en instrumentell funktion inom företaget, och vars faktiska mål därmed blir mer svårtolkade.

Beslutsskäl som direkt anknyter till intäkter och besparingar har naturligtvis en tydlig koppling till vinstmaximering.

Beslutsskäl som anknyter till olika typer av investeringar är mer svårtolkade: antingen är investeringen ett led i en vinstmaximerande strategi, eller så finns det andra skäl till investeringen: personliga, sociala eller organisationspolitiska etc. Om de faktiska orsakerna till beslut är kontorspolitiska eller personliga är detta naturligtvis mycket svårt att få fram det i de intervjuer där informanterna trots allt framträder som talesmän för sitt företag.

Till tabellerna över beslutsförklaringarna har förts en kolumn med en skattning av beslutsförklaringarnas slutmål. Skalan i målkolumnen består av: V, O, P; där V står för vinstmaximering, O står för okänd, och P står för plurala mål.

Det kan vara värt att notera att i princip samtliga tekniska beslutsförklaringar är av typen *investering*; i princip samtliga affärsmässiga beslutsförklaringar är av typen *besparing/vinst*, medan organisationsbeslutsförklaringarna är av både *investerings* och *besparing/vinst* karaktär.

Resultat

Resultatet föreligger i form av tabeller över beslutsförklaringar.

Beslutsförklaringarna är uppdelade i tre tabeller efter vilken karaktär som beslutsförklaringen har. Uppdelningen understryker det faktum att undersökningsobjektet är ett tekniskt-kommersiellt-socialt-system. De olika karaktärerna av beslutsförklaringar är: Tekniska beslutsförklaringar, affärsmässiga beslutsförklaringar och organisationsmässiga beslutsförklaringar. Uppdelningen är gjord för att öka överblickbarheten och i viss mån stödja en tematisk läsning.

Till varje beslutsförklaring finns följande information: Ett *referensnummer* för identifiering, ett *förklaringsnyckelord* som anger huvudämnet för förklaringen, en *beslutsräckvidd* som anger längden på förklaringens giltighetstid (+...+++), en *projektfas* som anger när beslutsförklaringen uppträder (0...5), och slutligen ett *ändamål* som anger om förklaringen ytterst är ekonomisk (V), eller om det också/eller finns andra plurala slutmål (P). Se vidare avsnittet Operationaliseringar under Teori.

Tabell 2 Tekniska beslutsförklaringar

Refferens-nummer	Förklarings-nyckelord	Beslutsförklaring	Besluts-räck-vidd	Projekt-fas	Ända-mål
1	Trelagersarkitektur	Tidigare strategiskt val att använda trelagersarkitektur	+++	1, 3b	O
2	Utvecklingsverktyg	Man önskar att fortsättningsvis använda de tidigare egenutvecklade utvecklingsverktygen	+++	1, 3b	O
3	Linuxhype	Man vill ej missa en tekniktrend	++	3b	P
9	Oracle olämpligt	Utredningar visar att Oracles DBMS-erbjudande är svagare än IBM:s	+	2	V
12	J2EE: Prestanda	Den framtagna J2EE prototypen av ERP:t pekar på besvärliga prestandaproblem vid val av en J2EE-lösning	+++	3a	O

17	Kodbas: Kompetens	Fortsatt användning av MS-SQL som kodbas medger enkel tillgång på programmeringskompetens	++	3b	V
18	Kodbas: Dubbelarbete	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas eliminerar dubbelarbete	+++	3b	V
19	Kodbas: Felkällor	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas minimerar antalet möjliga felkällor	+++	3b	V
23	Verktys- förekomst	Ikkeexistensen av tillräckligt färdiga kommersiellt tillgängliga översättningsverktyg nödvändiggör egenutveckling	+++	3b	V
25	Parserprototyp	Tidigt framtagandet av en parserprototyp med mycket god prestanda visar på projektets genomförbarhet - "Proof of Concept" (POC)	+++	3b	V
27	Testning	Efterfrågan från partners (AS400) skapar ett starkt intresse av att vara med och delta vid betatestningen	+++	4	V

Tabell 3 Affärsmässiga beslutsförklaringar

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
4	Linuxefterfrågan	Befintliga och presumtiva kunder efterfrågar Linux	+++	2	V
5	Inläsningsfara	Kunder efterfrågar själva existensen av alternativ till Windows, hos leverantören	++	3a, 3b, 4	V

6	Teknikpartner-konflikt	Microsoft, Jeeves teknikpartner, nysattisar på att bli stor ERP-leverantör på den egna dator-plattformen	+++	3a, 3b, 4	P
7	Databaskostnad	Man ville väsentligt sänka sina "råvarukostnader" genom att byta till annan DBMS än MS-SQL-server	++	2	V
8	IBM-samarbetet	IBM är starkt intresserade av att stödja projekt som är riktade mot deras plattformar	++	3b, 4	P
10	IDC-rapporten	Egna utredningar och IDC-rapporten pekar ut den valda inriktningen som den framför allt mest kommersiellt lämpliga	+++	2	V
11	IBM-legacyssystem	Partners har behov av att ersätta IBM AS400 legacy-applikationer med moderna ERP för AS400	++	3b, 4	P
15	Oracle: Konkurrens	På Oracle-plattformen finns både Oracles egna ERP och andra ERP:er såsom IFS	++	3b, 4	V
16	IBM: Konkurrens	IBM:s inriktning på hårdvara och middleware gör det mindre troligt att IBM kommer att börja konkurrera på DB2-plattformen	+++	3b, 4	V
20	Kodbas: Kostnad	Kontinuerligt underhåll av översättningsverktyget ger mindre arbete än att underhålla parallella system på flera kodbaser	++	3b	V
26	Kostnad	IBM:s intresse och bidrag minskar risken i form av kostnad	++	3b, 4	V

28	Projekt	Separat utvecklingsprojekt för parsern medför att ordinarie utvecklingsarbete inte störs (inga kostnader för förlorade tillfällen)	+	3b, 4	V
30	Legacyssystem: Revenue	Det förvärvade företaget Revenues Unix-kunder som kör det äldre ERP:t G5, behöver kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
31	Legacyssystem: Microcraft	Det förvärvade företaget Microcrafts Unix-kunder som kör ERP:t Garp, skall på sikt kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
32	Skalbara affärs-erbjudanden	DB2 och Linux stöder starkt skalande installationer där ett affärserbjudande för 5-8 anställda skall kunna växa operativt till ett erbjudande /installation för upp till 1500 anställda	++	4	V
33	Microsofts ERP	Microsofts satsning på samma ERP nisch som Jeeves, "Generellt ERP, 50-1000 anställda", tvingar fram profilering av affärserbjudandet /marknadsnischen	+++	3a, 3b, 4	V
34	Microsofts ERP	Microsofts inträde och marknadsföring i samma marknadssegment kommer att öka det generella intresset för ERP och skapa extra möjligheter för den som kan erbjuda nya alternativ	++	3a, 3b, 4	V

35	IBM: ERP	IBM:s gamla strategiska behov av att hitta en ERP-partner i Axaptaklassen (Axapta är köpt av Microsoft) garanterar resursstöd och starkt partnerskap	++	3a, 3b, 4	P
36	IDC-rapporten	Den specialframtagna IDC-rapporten vägleder om framtida marknadssituation: positivt för Linux	+++	2	P
38	Magkänslan	Sammantaget ger informationen en magkänsla av att projektet är strategiskt rätt	+	2, 3, 4	P
39	Kostnad	Inledande bedömningen (budget) av kostnaden pekade på liten resursåtgång för projektet	+++	1	V
40	Kostnad	Väldigt lite resurser har faktiskt förbrukats före marknadsföring /marknads lansering	+	1, 2, 3a, 3b, 4	V
41	Intäkt	Uppskattningar av merförsäljning gav vid handen att man kunde förvänta en tjugofemprocentig merförsäljning genom den breddade plattformen	++	3b	V
42	Nya partners	Linuxprodukter kan attrahera nya typer av partners, och därmed skapa tillträde till nya marknader	++	2, 3b, 4	P
43	IBM:s stöd	IBM har förbundit sig att hjälpa till med försäljningen	+++	3b, 4	V
44	IBM:s stöd	IBM:s marknadsföringsmuskler skapar starkare marknadskanaler	++	4	V

45	Marknadsfördelning	På sikt förväntas trettiofem procent av Jeevesinstallationerna vara Linuxinstallationer	++	3b, 4	V
46	Verktyget: kommersialisering	Även utan separat försäljning av "verktyget", håller business-caset för verktygets framtagande	+++	2	V
47	Verktyget: kommersialisering	Kostnaden för att få kommersiell finish på översättningsverktyget gör att en sådan utveckling endast finns kvar som option	+	4	V
49	Risk	Den tekniska risken är stor p.g.a. den tekniska höjden, men den finansiella risken är låg p.g.a. små kostnader (före den kommersiella fasen)	+++	3a, 3b	V

Tabell 4 Organisationsmässiga beslutsförklaringar

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
13	J2EE: Kompetens	En J2EE-lösning kräver mycket omfattande utbildningsinsatser av både egna tekniker och framförallt partners	+++	3a	V
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning möjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a	P

21	Kompetens: Extern	Extern kompetens garanterar tillgång till absolut bästa kompetens inom databas och parser /kompilator-området (översättnings-verktyget)	++	3b	P
22	Kompetens: Intern	Intern kompetens ger ett skräddarsytt verktyg och kontroll över det kontinuerliga underhållet	+++	3b, 4	V
29	Mikrocraft	Förvärvet av Microcraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P
48	Motivation	Ett spetsprojekt sporrar teknikerna och skapar stolthet inom organisationen och bland partners	++	3a, 3b, 4	P

Diskussion

Observationernas egenskaper

Planerad strategi

Följande beslutsförklaringar har enligt bedömningen av respektive beslutsförklarings *beslutsräckvidd* fått den högsta skattningen av beslutsräckvidd. Beslutsförklaringarna är därmed uttryck för beslutsfattande av typen *planerad strategi*.

Tabell 5 Tekniska beslutsförklaringar: *Planerad strategi*

Referens-nummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
1	Trelagersarkitektur	Tidigare strategiskt val att använda trelagersarkitektur	+++	1, 3b	O
2	Utvecklingsverktyg	Man önskar att fortsättningsvis använda de tidigare egenutvecklade utvecklingsverktygen	+++	1, 3b	O
12	J2EE: Prestanda	Den framtagna J2EE prototypen av ERP:t pekar på besvärliga prestandaproblem vid val av en J2EE-lösning	+++	3a	O
18	Kodbas: Dubbelarbete	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas eliminerar dubbelarbete	+++	3b	V
19	Kodbas: Felkällor	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas minimerar antalet möjliga felkällor	+++	3b	V
23	Verktögsförekomst	Ickeexistensen av tillräckligt färdiga kommersiellt tillgängliga översättningsverktyg nödvändiggör egenutveckling	+++	3b	V

25	Parserprototyp	Tidigt framtagandet av en parserprototyp med mycket god prestanda visar på projektets genomförbarhet - "Proof of Concept" (POC)	+++	3b	V
27	Testning	Efterfrågan från partners (AS400) skapar ett starkt intresse av att vara med och delta vid betatestningen	+++	4	V

Tabell 6 Affärsmässiga beslutsförklaringar: *Planerad strategi*

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
4	Linuxefterfrågan	Befintliga och presumtiva kunder efterfrågar Linux	+++	2	V
6	Teknikpartnerkonflikt	Microsoft, Jeeves teknikpartner, nysattar på att bli stor ERP-leverantör på den egna datorplattformen	+++	3a, 3b, 4	P
10	IDC-rapporten	Egna utredningar och IDC-rapporten pekar ut den valda inriktningen som den framför allt mest kommersiellt lämpliga	+++	2	V
16	IBM: Konkurrens	IBM:s inriktning på hårdvara och middleware gör det mindre troligt att IBM kommer att börja konkurrera på DB2-plattformen	+++	3b, 4	V
30	Legacyssystem: Revenue	Det förvärvade företaget Revenues Unix-kunder som kör det äldre ERP:t G5, behöver kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V

31	Legacyssystem: Microcraft	Det förvärvade företaget Microcrafts Unix-kunder som kör ERP:t Garp, skall på sikt kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
33	Microsofts ERP	Microsofts satsning på samma ERP nisch som Jeeves, "Generellt ERP, 50-1000 anställda", tvingar fram profilering av affärserbjudandet /marknadsnischen	+++	3a, 3b, 4	V
36	IDC-rapporten	Den specialframtagna IDC-rapporten vägleder om framtida marknadssituation: positivt för Linux	+++	2	P
39	Kostnad	Inledande bedömningen (budget) av kostnaden pekade på liten resursåtgång för projektet	+++	1	V
43	IBM:s stöd	IBM har förbundit sig att hjälpa till med försäljningen	+++	3b, 4	V
46	Verktyget: kommersialisering	Även utan separat försäljning av "verktyget", håller business-caset för verktygets framtagande	+++	2	V
49	Risk	Den tekniska risken är stor p.g.a. den tekniska höjden, men den finansiella risken är låg p.g.a. små kostnader (före den kommersiella fasen)	+++	3a, 3b	V

Tabell 7 Organisationsmässiga beslutsförklaringar: *Planerad strategi*

Referens-nummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
13	J2EE: Kompetens	En J2EE-lösning kräver mycket omfattande utbildningsinsatser av både egna tekniker och framförallt partners	+++	3a	V
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning möjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a	P
22	Kompetens: Intern	Intern kompetens ger ett skräddarsytt verktyg och kontroll över det kontinuerliga underhållet	+++	3b, 4	V
29	Mikrocraft	Förvärvet av Mikrocraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P

Upptredande strategi

Följande beslutsförklaringar är kopplade till olika *senare faser* i projektet (senare än fas 2). Beslutsförklaringarna är därmed uttryck för beslutsfattande av typen *uppdykande strategi*.

Tabell 8 Tekniska beslutsförklaringar: uppträdande strategi

Referens-nummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
3	Linuxhype	Man vill ej missa en tekniktrend	++	3b	P
12	J2EE: Prestanda	Den framtagna J2EE prototypen av ERP:t pekar på besvärliga prestandaproblem vid val av en J2EE-lösning	+++	3a	O
17	Kodbas: Kompetens	Fortsatt användning av MS-SQL som kodbas medger enkel tillgång på programmeringskompetens	++	3b	V
18	Kodbas: Dubbelarbete	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas eliminerar dubbelarbete	+++	3b	V
19	Kodbas: Felkällor	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas minimerar antalet möjliga felkällor	+++	3b	V
23	Verktögsförekomst	Ickeexistensen av tillräckligt färdiga kommersiellt tillgängliga översättningsverktyg nödvändiggör egenutveckling	+++	3b	V
25	Parserprototyp	Tidigt framtagandet av en parserprototyp med mycket god prestanda visar på projektets genomförbarhet - "Proof of Concept" (POC)	+++	3b	V

27	Testning	Efterfrågan från partners (AS400) skapar ett starkt intresse av att vara med och delta vid betatestningen	+++	4	V
----	----------	---	-----	---	---

Tabell 9 Affärsmässiga beslutsförklaringar: *uppträdande strategi*

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
5	Inlåsningsfara	Kunder efterfrågar själva existensen av alternativ till Windows, hos leverantören	++	3a, 3b, 4	V
6	Teknikpartnerkonflikt	Microsoft, Jeeves teknikpartner, nysattar på att bli stor ERP-leverantör på den egna datorplattformen	+++	3a, 3b, 4	P
8	IBM-samarbetet	IBM är starkt intresserade av att stödja projekt som är riktade mot deras plattformar	++	3b, 4	P
11	IBM-legacysystem	Partners har behov av att ersätta IBM AS400 legacy-applikationer med moderna ERP för AS400	++	3b, 4	P
15	Oracle: Konkurrens	På Oracle-plattformen finns både Oracles egna ERP och andra ERP:er såsom IFS	++	3b, 4	V
16	IBM: Konkurrens	IBM:s inriktning på hårdvara och middleware gör det mindre troligt att IBM kommer att börja konkurrera på DB2-plattformen	+++	3b, 4	V
20	Kodbas: Kostnad	Kontinuerligt underhåll av översättningsverktyget ger mindre arbete än att underhålla parallella system	++	3b	V

		på flera kodbaser			
26	Kostnad	IBM:s intresse och bidrag minskar risken i form av kostnad	++	3b, 4	V
28	Projekt	Separat utvecklingsprojekt för parsern medför att ordinarie utvecklingsarbete inte störs (inga kostnader för förlorade tillfällen)	+	3b, 4	V
30	Legacyssystem: Revenue	Det förvärvade företaget Revenues Unix-kunder som kör det äldre ERP:t G5, behöver kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
31	Legacyssystem: Microcraft	Det förvärvade företaget Microcrafts Unix-kunder som kör ERP:t Garp, skall på sikt kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
32	Skalbara affärs-erbjudanden	DB2 och Linux stöder starkt skalande installationer där ett affärserbjudande för 5-8 anställda skall kunna växa oproblematiskt till ett erbjudande /installation för upp till 1500 anställda	++	4	V
33	Microsofts ERP	Microsofts satsning på samma ERP nisch som Jeeves, "Generellt ERP, 50-1000 anställda", tvingar fram profilering av affärserbjudandet /marknadsnischen	+++	3a, 3b, 4	V

34	Microsofts ERP	Microsofts inträde och marknadsföring i samma marknadssegment kommer att öka det generella intresset för ERP och skapa extra möjligheter för den som kan erbjuda nya alternativ	++	3a, 3b, 4	V
35	IBM: ERP	IBM:s gamla strategiska behov av att hitta en ERP-partner i Axaptaklassen (Axapta är köpt av Microsoft) garanterar resurstöd och starkt partnerskap	++	3a, 3b, 4	P
38	Magkänslan	Sammantaget ger informationen en magkänsla av att projektet är strategiskt rätt	+	2, 3, 4	P
41	Intäkt	Uppskattningar av merförsäljning gav vid handen att man kunde förvänta en tjugofemprocentig merförsäljning genom den breddade plattformen	++	3b	V
43	IBM:s stöd	IBM har förbundit sig att hjälpa till med försäljningen	+++	3b, 4	V
44	IBM:s stöd	IBM:s marknadsföringsmuskler skapar starkare marknadskanaler	++	4	V
45	Marknadsfördelning	På sikt förväntas trettiofem procent av Jeevesinstallationerna vara Linuxinstallationer	++	3b, 4	V
47	Verktyget: kommersialisering	Kostnaden för att få kommersiell finish på översättningsverktyget gör att en sådan utveckling endast finns kvar som option	+	4	V

49	Risk	Den tekniska risken är stor p.g.a. den tekniska höjden, men den finansiella risken är låg p.g.a. små kostnader (före den kommersiella fasen)	+++	3a, 3b	V
----	------	--	-----	--------	---

Tabell 10 Organisationsmässiga beslutsförklaringar: *uppträdande strategi*

Referens-nummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
13	J2EE: Kompetens	En J2EE-lösning kräver mycket omfattande utbildningsinsatser av både egna tekniker och framförallt partners	+++	3a	V
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning möjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a	P
21	Kompetens: Extern	Extern kompetens garanterar tillgång till absolut bästa kompetens inom databas och parser /kompilator-området (översättningsverktyget)	++	3b	P
22	Kompetens: Intern	Intern kompetens ger ett skräddarsytt verktyg och kontroll över det kontinuerliga underhållet	+++	3b, 4	V
29	Mikrocraft	Förvärvet av Mikrocraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P

48	Motivation	Ett spetsprojekt sporrar teknikerna och skapar stolthet inom organisationen och bland partners	++	3a, 3b, 4	P
----	------------	--	----	-----------	---

Vinstmaximerande strategi

Följande beslutsförklaringar har som *ändamål maximal vinst*. Beslutsförklaringarna är därmed uttryck för målsättningen *vinstmaximerande*.

Tabell 11 Tekniska beslutsförklaringar: *vinstmaximerande strategi*

Referens-nummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
9	Oracle olämpligt	Utredningar visar att Oracles DBMS-erbjudande är svagare än IBM:s	+	2	V
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning omöjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a, 3b	V
17	Kodbas: Kompetens	Fortsatt användning av MS-SQL som kodbas medger enkel tillgång på programmeringskompetens	++	3b	V
18	Kodbas: Dubbelarbete	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas eliminerar dubbelarbete	+++	3b	V
19	Kodbas: Felkällor	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas minimerar antalet möjliga felkällor	+++	3b	V

23	Verktys- förekomst	Ickeexistensen av tillräckligt färdiga kommersiellt tillgängliga översättningsverktyg nödvändiggör egenutveckling	+++	3b	V
25	Parserprototyp	Tidigt framtagandet av en parserprototyp med mycket god prestanda visar på projektets genomförbarhet - "Proof of Concept" (POC)	+++	3b	V
27	Testning	Efterfrågan från partners (AS400) skapar ett starkt intresse av att vara med och delta vid betatestningen	+++	4	V

Tabell 12 Affärsmässiga beslutsförklaringar: *vinstmaximerande strategi*

Referens- nummer	Förklarings- nyckelord	Beslutsförklaring	Besluts- räck- vidd	Projekt- fas	Ända- mål
4	Linuxefterfrågan	Befintliga och presumtiva kunder efterfrågar Linux	+++	2	V
5	Inlåsningsfara	Kunder efterfrågar själva existensen av alternativ till Windows, hos leverantören	++	3a, 3b, 4	V
7	Databaskostnad	Man ville väsentligt sänka sina "råvaru-kostnader" genom att byta till annan DBMS än MS-SQL-server	++	2	V
10	IDC-rapporten	Egna utredningar och IDC-rapporten pekar ut den valda inriktningen som den framför allt mest kommersiellt lämpliga	+++	2	V

15	Oracle: Konkurrens	På Oracle-plattformen finns både Oracles egna ERP och andra ERP:er såsom IFS	++	3b, 4	V
16	IBM: Konkurrens	IBM:s inriktning på hårdvara och middleware gör det mindre troligt att IBM kommer att börja konkurrera på DB2-plattformen	+++	3b, 4	V
20	Kodbas: Kostnad	Kontinuerligt underhåll av översättningsverktyget ger mindre arbete än att underhålla parallella system på flera kodbaser	++	3b	V
26	Kostnad	IBM:s intresse och bidrag minskar risken i form av kostnad	++	3b, 4	V
28	Projekt	Separat utvecklingsprojekt för parsern medför att ordinarie utvecklingsarbete inte störs (inga kostnader för förlorade tillfällen)	+	3b, 4	V
30	Legacyssystem: Revenue	Det förvärvade företaget Revenues Unix-kunder som kör det äldre ERP:t G5, behöver kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V
31	Legacyssystem: Microcraft	Det förvärvade företaget Microcrafts Unix-kunder som kör ERP:t Garp, skall på sikt kunna migrera till Jeeves i någon Unix/Linux-form	+++	3b	V

32	Skalbara affärs- erbjudanden	DB2 och Linux stöder starkt skalande installationer där ett affärserbjudande för 5-8 anställda skall kunna växa oprob- lematiskt till ett erbjudande /installation för upp till 1500 anställda	++	4	V
33	Microsofts ERP	Microsofts satsning på samma ERP nisch som Jeeves, "Generellt ERP, 50- 1000 anställda", tvingar fram pro- filering av affärs- erbjudandet /marknadsnischen	+++	3a, 3b, 4	V
34	Microsofts ERP	Microsofts inträde och marknadsföring i samma marknads- segment kommer att öka det generella intresset för ERP och skapa extra möjlig- heter för den som kan erbjuda nya alternativ	++	3a, 3b, 4	V
39	Kostnad	Inledande be- dömningen (budget) av kostnaden pekade på liten resursåtgång för projektet	+++	1	V
40	Kostnad	Väldigt lite resurser har faktiskt förbrukats före marknadsföring /marknads lansering	+	1, 2, 3a, 3b, 4	V
41	Intäkt	Uppskattningar av merförsäljning gav vid handen att man kunde förvänta en tjugofemprocentig merförsäljning genom den breddade plattformen	++	3b	V
43	IBM:s stöd	IBM har förbundit sig att hjälpa till med försäljningen	+++	3b, 4	V

44	IBM:s stöd	IBM:s marknadsföringsmuskler skapar starkare marknadskanaler	++	4	V
45	Marknadsfördelning	På sikt förväntas trettiofem procent av Jeevesinstallationerna vara Linuxinstallationer	++	3b, 4	V
46	Verktuget: kommersialisering	Även utan separat försäljning av "verktuget", håller business-caset för verktygets framtagande	+++	2	V
47	Verktuget: kommersialisering	Kostnaden för att få kommersiell finish på översättningsverktuget gör att en sådan utveckling endast finns kvar som option	+	4	V
49	Risk	Den tekniska risken är stor p.g.a. den tekniska höjden, men den finansiella risken är låg p.g.a. små kostnader (före den kommersiella fasen)	+++	3a, 3b	V

Tabell 13 Organisationsmässiga beslutsförklaringar: maximal vinst

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
13	J2EE: Kompetens	En J2EE-lösning kräver mycket omfattande utbildningsinsatser av både egna tekniker och framförallt partners	+++	3a	V
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning möjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a, 3b	V

22	Kompetens: Intern	Intern kompetens ger ett skräddarsytt verktyg och kontroll över det kontinuerliga underhållet	+++	3b, 4	V
----	-------------------	---	-----	-------	---

Pluralistiska mål

Följande beslutsförklaringar har som *ändamål plurala målsättningar*. Beslutsförklaringarna är därmed uttryck för målsättningen *pluralistiska mål*.

Tabell 14 Tekniska beslutsförklaringar: pluralistiska mål

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
3	Linuxhype	Man vill ej missa en tekniktrend	++	3b	P
29	Microcraft	Förvärvet av Microcraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P

Tabell 15 Affärsmässiga beslutsförklaringar: pluralistiska mål

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
6	Teknikpartnerkonflikt	Microsoft, Jeeves teknikpartner, nysattar på att bli stor ERP-leverantör på den egna datorplattformen	+++	3a, 3b, 4	P
8	IBM-samarbetet	IBM är starkt intresserade av att stödja projekt som är riktade mot deras plattformar	++	3b, 4	P
11	IBM-legacysystem	Partners har behov av att ersätta IBM AS400 legacy-applikationer med moderna ERP för AS400	++	3b, 4	P

35	IBM: ERP	IBM:s gamla strategiska behov av att hitta en ERP-partner i Axaptaklassen (Axapta är köpt av Microsoft) garanterar resurstöd och starkt partnerskap	++	3a, 3b, 4	P
36	IDC-rapporten	Den specialframtagna IDC-rapporten vägleder om framtida marknadssituation: positivt för Linux	+++	2	P
38	Magkänslan	Sammantaget ger informationen en magkänsla av att projektet är strategiskt rätt	+	2, 3, 4	P
42	Nya partners	Linuxprodukter kan attrahera nya typer av partners, och därmed skapa tillträde till nya marknader	++	2, 3b, 4	P

Tabell 16 Organisationsmässiga beslutsförklaringar: *pluralistiska mål*

Referensnummer	Förklaringsnyckelord	Beslutsförklaring	Beslutsräckvidd	Projektfas	Ändamål
14	J2EE: Kodbas	En J2EE-lösning möjliggör en fortsatt användning av omfattande partnerutvecklade applikationstillägg som arbetar direkt mot databasen i ERP:t	+++	3a	P
21	Kompetens: Extern	Extern kompetens garanterar tillgång till absolut bästa kompetens inom databas och parser /kompilator-området (översättningsverktyget)	++	3b	P

29	Microcraft	Förvärvet av Microcraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P
48	Motivation	Ett spetsprojekt sporrar teknikerna och skapar stolthet inom organisationen och bland partners	++	3a, 3b, 4	P

Klassiska beslutsförklaringar

Klassiska beslutsförklaringar som alltså är både *planerande* (i termer av *beslutsräckvidd*) och *vinstmaximerande*, fås genom kombination av tabellerna ovan och har referensnummer: 4, 10, 13, 14, 16, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 30, 31, 33, 39, 43, 46, 49.

Totalt är de 18 till antalet.

Belysande exempel

18	Kodbas: Dubbelarbete	Val av att utveckla i <i>en</i> kodbas eliminerar dubbelarbete	+++	3b	V
----	-------------------------	--	-----	----	---

Bakomliggande intervjumaterial

Intervjuaren:

Ni har ju valt att göra den här översättningen med hjälp av översättningsverktyg har jag förstått, och det är ju en väldigt avancerad teknik, skulle jag vilja säga; det är ju att bygga en hel kompilator egentligen?

Informanten:

Jo det är helt riktigt, det är precis det vi gör så att säga.

Intervjuaren:

Hur, i vilket sammanhang kom den här idén fram?

Informanten:

Ja, den kom nog fram i början, när vi började titta på det här. Det var en följd av att vi började titta på andra databaser över huvud taget; för vad vi länge har pratat om är att vi vill försöka stanna kvar på en källkod och fortsätta utveckla och, så att säga, leva i SQL-server miljön egentligen. Både för att vi skall slippa

underhåll av två helt olika koder och även för att förenkla för det stora flertalet utvecklare... Det är ett sätt att försöka vara effektiv och att minska på felkällorna, så det var det som var grundtanken. Istället för att bygga upp en parallell organisation som skulle göra samma sak eller nästan samma sak på en parallell databas ...

Intervjuaren:

Då räknar ni alltså med att fortsätta med att köra utvecklingen i ett språk och kontinuerligt, vid nya versioner, använda verktyget för att generera varianter för det breddade plattformarna?

Informanten:

Jaa. (Ur intervjumaterialet)

Kommentar:

Man är fast besluten att i möjligaste mån fortsätta sitt utvecklingsarbete på samma sätt som tidigare, i samma miljö, med samma människor och med samma enkelhet, effektivitet och säkerhet som utveckling i en kodbas innebär. För att uppnå detta mål är man beredd att ta risken med att genomföra det tekniskt avancerade översättningsverktygsprojektet.

Beslutsräckvidden är maximal genom att man planerar för hur systemutvecklingen skall se ut under överskådlig tid.

Projektfasen är 3b, det vill säga strax efter de tidiga projektfaserna i Plattformprojektet

"*Ändamålet*" i beslutsförklaringen är *vinstmaximerande*, eftersom målsättningen är att minimera resursåtgången i form av arbetstimmar, specialistkompetens och antal anställda .

Slutsats:

Beslutsförklaring 18 har *lång beslutsräckvidd* och har *vinstmaximerande mål*, och hör därmed hemma inom den *klassiska strategiskolan*.

Evolutionistiska beslutsförklaringar

Evolutionistiska beslutsförklaringar som alltså har både *uppträdande strategi* (i termer av *sen projektfas*) och *vinstmaximerande mål*, fås genom kombination av tabellerna ovan och har referensnummer: 5, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 28, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 41, 43, 44, 45, 47, 49.

Totalt är de 26 till antalet.

Belysande exempel

33	Microsofts ERP	Microsofts satsning på samma ERP nisch som Jeeves, "Generellt ERP, 50-1000 anställda", tvingar fram profilering av affärserbjudandet /marknadsnischen	+++	3a, 3b, 4	V
----	----------------	---	-----	-----------	---

Bakomliggande intervjumaterial

Informanten:

Det var att Microsoft bestämde sig för att bli affärssystemslieferantör, det var det på något sätt som satte igång det hela ordentligt. Eftersom Microsoft var Jeeves enda strategiska partner, både kommersiellt och tekniskt; så när dom bestämde sig för att bli affärssystemslieferantör, det var då Jeeves kände liksom "vafan skall vi göra nudå", samtidigt som man innsåg att "vänta lite granna här nu" dom kommer ju att driva på den här marknaden något oerhört, och alla kommer inte att vilja ha Windows, det bara är så, eftersom dom har valt samma marknadssegment som vi har valt: broadline ERP midmarket 50-1000 anställda, det är exakt samma liksom. Det är det marknadssegmente som är deras "sweet spot". Då känner man liksom att dom kommer att driva på den här marknaden något oerhört och det är klart att alla kunder kommer inte att vilja ha linux, men om vi bara kunde ta hand om linuxmarknaden i det här segmentet så skulle vi kunna bli hur stora som helst, bara för den sakens skull. Så det var inte så mycket rocket science i det där, utan man kände det där att vi måste kunna fortsätta att ha en unik selling point gentemot vår största konkurrent; linux är det. Vi behöver en annan strategisk partner ,..., vem är näst störst i IT branschen typ, - IBM! (Ur intervjumaterialet)

Kommentar:

Microsoft har inte tidigare funnits på den nordiska affärssystemmarknaden, men satsar nu stort på att bli störst i det mindre och mellanstora segmentet. I kraft av resurser och rykte från tidigare marknadsinträden är detta dåliga nyheter för de andra marknadsaktörerna. Dessa kan komma att behöva ompositionera sig till specialistnischen, när Microsoft med sina marknadsföringsresurser och makt över Windowsoperativsystemet kastar sig över marknaden för de vanligaste standardlösningarna. Detta gäller i stor utsträckning Jeeves som varit marknadsledande i samma segment.

Beslutsräckvidden är lång. Microsoft kommer inte att försvinna inom de närmaste tio åren.

Projektfasen är 3a, 3b och 4; det vill säga det rör sig om sena projektfaser i Plattformsprojektet.

”*Ändamålet*” i beslutsförklaringen är *vinstmaximerande*, eftersom Microsofts anfall sker mot centrum av Jeeves målmarknad och Microsofts marknadsinträde ,på lite sikt, är ett högst reellt hot mot Jeeves hela kassaflöde.

Slutsats:

Beslutsförklaring 33 har *lång beslutsräckvidd*, men är framför allt *gradvis uppträdande*: den behandlar ett hot som kräver omedelbara åtgärder. Beslutsförklaring 33 har vidare *vinstmaximerande mål*, och hör därmed hemma inom den *evolutionistiska strategiskolan*.

Processuella beslutsförklaringar

Processuella beslutsförklaringar som alltså har både *uppträdande strategi* (i termer av *sen projektfas*) och *pluralistiska mål* fås genom kombination av tabellerna ovan och har referensnummer: 3, 6, 8, 11, 14, 21, 29, 35, 38, 48.

Totalt är de 10 till antalet.

Belysande exempel

11	IBM-legacyssystem	Partners har behov av att ersätta IBM AS400 legacyapplikationer med moderna ERP för AS400	++	3b, 4	P
----	-------------------	---	----	-------	---

Bakomliggande intervjumaterial

Intervjuaren:

Jag skulle vilja komma tillbaks till det här med "partners" som ni använder er av. Vad har dom spelat för roll, har dom gjort en del av arbetets?

Informanten:

Nej, inte ännu skulle jag vilja säga. Det här är ju kommet ur att det finns partners i Sverige och utomlands som tycker att detta är väldigt intressant, eftersom dom ser att dom har en del av sina befintliga kunder på dom här gamla plattformarna som AS400 och där dom då skulle kunna få in Jeeves, då då, men. Där finns det ju en väldigt positiv syn på det här ur den aspekten; och framför allt utomlands finns en efterfrågan i marknaden. Vi har också en del svenska partners som detta gäller, det är egentligen samma fenomen med äldre system - i IBM-världen, så man vill behålla IBM maskinerna men vill kunna köra Jeeves. (Ur intervjumaterialet)

Kommentar:

Kunder till partners (som ibland är allmänkonsulter) har gjort stora investeringar i minidatorer, och därmed finns både ett uppdämt behov av ny programvara till dessa maskiner, och det finns en öppning till merförsäljning med den tidigare investeringen som argument.

Ett marknadserbjudande till minidatorvärlden ger prestige i vissa affärsmiljöer, och stärker relationerna till partners och konsulter. Minidatorvärlden är också ett mindre exploaterat marknadssegment med möjlighet till egen expansion.

Beslutsräckvidden är medellång. En ingång på minidatormarknaden kräver resurser i form av arbetstid och marknadsföring, men ett misslyckat projekt är lätt att avbryta och insatsen av fast kapital är liten.

Projektfasen är 3b och 4; det vill säga det rör sig om sena projektfaser i Plattformsprojektet. Möjligheten av att gå in på minidatormarknaden kommer som en bonuseffekt och konsekvens av tidigare beslut att använda databashanteraren IBM-DB2 och öppna standarder, och är därmed en *gradvis uppträdande* möjlighet.

"*Ändamålet*" i beslutsförklaringen är *pluralistisk*, eftersom man dels vårdar relationen med partners/konsulter, dels skapar anseende i vissa affärsmiljöer och stärker sin relation till IBM, och dels skapar möjligheter till framtida avkastning i nya marknadssegment.

Slutsats:

Beslutsförklaring 11 har *medellång beslutsräckvidd* och är *gradvis uppträdande*; Beslutsförklaring 11 har vidare *pluralistiska mål*, och hör därmed hemma inom den *processuella strategiskolan*.

Systemteoretiska beslutsförklaringar

Systemteoretiska beslutsförklaringar som alltså är *planerande* (i termer av *b beslutsräckvidd*) och har *pluralistiska mål* fås genom kombination av tabellerna ovan och har referensnummer: 6, 29, 36

Totalt är de 3 till antalet.

Belysande exempel

29	Microcraft	Förvärvet av Microcraft (Garp) stärker den strategiska kopplingen till Linux genom Microcrafts partnerskap med Novell (SuSe-Linux)	+++	3b	P
----	------------	--	-----	----	---

Bakomliggande intervjumaterial:

Intervjuaren:

Ni väljer att bredda er till flera plattformar... Vad jag förstår har ni ett samarbete med Novell också?

Informanten:

Ja det är riktigt. Novell köpte Suse-linux, som är en av del linuxvarianter som vi tänkte suporta initialt. Suse-linux och Redhat är de primära linuxplattformarna för oss, dåå; och det sammanfaller också med de plattformar som IBM satsar på, dåå, så det är ju ett av skälen. Det andra är att vi köpte ju ett bolag som heter Microkraft för ganska prick ett år sedan. Och Microkraft var redan partner med novell om det här med Suse och kör vissa delar av sin produkt som heter Garp på Suse-linux.

Intervjuaren:

Hade ni kontakt med novell innan, eller ingick det så att säga i köpet?

Informanten:

Nja, vi hade lite kontakt med dem innan. Det finns nämligen en annan parameter och det är att Novell har drivit också ett projekt som heter Mono som är en opensource implementation av .Net-ramverket på flera olika plattformar. (Ur intervjumaterialet)

Kommentar:

En ändring av koncernstrukturen genom ett uppköp innebär ett långsiktigt åtagande: dels gentemot det uppköpta företags kunder, och dels gentemot de egna aktieägarna; på så vis att det nya företags tillgångar måste nyttiggöras. I detta fallet innebär detta ett krav på att fortsätta att stödja de uppköpta företags Linuxkunder, och ett behov av att nyttiggöra det uppköpta företags kompetenstillgång inom Unix/Linux.

Beslutsräckvidden är maximal genom att koncernförändringar är stora åtaganden och innebär en långsiktig (längre än fem år) och riskfylld förändring.

Projektfasen är 3b, det vill säga strax efter de tidiga projektfaserna i Plattformsprojektet. Microcraftförvärvet sker alltså efter det att plattformsprojektet har startat ("för ganska prick ett år sedan").

"Ändamålet" i beslutsförklaringen är *pluralistisk*, eftersom man tillskansar sig *kompetens* och *ställning* inom open source marknaden genom att man övertar Microcraft, medan den direkta avkastningen i Unix/Linux-segmentet sett till hela affären på kort sikt inte är så betydande.

Slutsats:

Beslutsförklaring 29 har *lång beslutsräckvidd* och har *pluralistiska mål*, och är hör därmed hemma inom den *systemteoretiska strategiskolan*.

En femte och motsägelsefull typ av beslutsförklaringar

Genom att studera tabellerna ovan inser man att beroende på om man använder *beslutsräckvidd* eller *sen projektfas* som mått på planering fås olika resultat. En och samma vinstmaximerande beslutsförklaring kan alltså vara *evolutionistisk* genom *sen beslutsfas* samtidigt som den också är *klassisk* genom sin *beslutsräckvidd*.

Det val av egenskaper som här använts för att karaktärisera respektive beslutsförklaring ger alltså möjligheten av att ha beslutsförklaringar där strategin är **både uppträdande och planerad**.

Denna möjlighet ligger utanför en enkel tolkning av Whittingtons strategimatrix, men uppträder i detta material i form av beslutsförklaringarna med referensnummer: 6, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 22, 23, 25, 27, 29, 30, 31, 33,

Totalt är de 15 till antalet.

Generell diskussion

Inledningsvis kan man konstatera att det går utmärkt att inordna de fångade beslutsförklaringarna i Whittingtons strategimatrix, men att resultatet påverkas av vilka operationaliseringar man gör. Genom att ha olika indikatorer på *planering (beslutsräckvidd)* och *uppträdande strategi (sen projektfas)* så kan en och samma beslutsförklaring uppträda samtidigt i olika kvadranter i Whittingtons matrix.

Vi kan utifrån tabellerna konstatera att de beslutsförklaringar som varit vanligast har varit av *evolutionistisk typ* (26 st.). Näst vanligast har varit *klassiska beslutsförklaringar* (18 st.).

Detta bör höra samman med att många av beslutsförklaringarna har innehållit resurs och kostnadsargument. Detta kan kanske höra samman med att teknikprojekt är projektmiljöer och därmed har egna budgetar och vinstmål¹². Det är möjligt att en studie inom en förvaltande verksamhet skulle ha mindre av besparings och vinstargument i sina beslutsförklaringar.

Ovanligast var beslutsförklaringar av typen *systemteoretiska beslutsförklaringar* (3 st.) och näst ovanligast var *processuella*

¹² Vinstmål i projekt kan till exempel uttryckas som önskemål om ett minsta ROI – Return On Investment, alltså investerings- eller projektavkastning.

beslutsförklaringar (10 st.). Detta kan tyda på att man i en projektorganisation har liten förståelse för sociala och politiska beslutsskäl; vilket är rimligt då projekt till sin karaktär är instrumentellt målfokuserade. Man kan i och för sig också tänka sig att det av samma skäl är svårt att få informanter att ange politiska och sociala skäl till sina beslut.

Som vi ser av tabellerna finns en kategori beslutsförklaringar som har både en *uppträdande strategi* och som har *planerande egenskaper*, nämligen *den femte och motsägelsefulla typen av beslutsförklaringar*. Dessa ligger utanför en enkel tolkning av Whittingtons matris, men är tämligen vanliga i denna studie (15 st.).

Man skulle kunna tänka sig att denna typ av beslutsförklaringar är typiska för projekt och organisationer som är projektlika. Detta eftersom den typ av problemlösning som ofta ryms inom projekt medför att nya och tidigare okända komplikationer och faktorer *uppträder*, samtidigt som man försöker att i sina lösningar av dessa problem tänka *strategiskt* och *långsiktigt*.

För att sammanfatta skulle man kunna säga att Whittingtons strategimatris fungerar som modell för att förstå beslutsfattande inom projekt, men endast som en principiell modell. Man kan lätt göra operationaliseringar som komplicerar entydigheten i begrepp som planering och uppträdande strategi.

Framförallt kan Whittingtons strategimatris vara värdefull för den enskilde beslutsfattaren som en modell för att grovt rannsaka de egna beslutsskälen som man anför.

Problem

I denna studie föll valet på att göra kvalitativa intervjuer. De resultat som framkom var intressant och innehållsrikt, men samtidigt finns många skäl att misstänka att den typ av svar som studien givit kan ha påverkats av den sociala situation som intervjuerna innebar. De svar som erhöles var i hög grad svar som kom från höga chefstjänstemän under tjänsteutövning. Det finns därför skäl att tro att det erhållna resultatet överdriver rationalitet, lönsamhetsaspekter och systematiskt tillvägagångssätt.

Det skulle därför vara önskvärt att göra en studie av samma frågeställning, men med ett mer objektiva och distanserat angreppssätt. Inom sociologin har man tidigare vid liknande tillfällen använt sig av *hemlig deltagande observation*. Ett sådant angreppssätt skulle sannolikt kunna säga mer om *hela* verkligheten bakom beslutsfattande inom stora projekt, men det etiska i ett sådant förfarande är starkt ifrågasatt.

Slutsats

Svaret på forskningsfrågan: Kan Whittingtons strategimatrix användas för att förstå och klassificera det strategiska beslutsfattandet inom långsiktiga teknikprojekt? blir att Whittingtons strategimatrix går bra att applicera på enskilda beslutsförklaringar, men att en entydig klassificering inte nödvändigtvis uppnås.

Oavsett detta bör Whittingtons strategimatrix kunna bidra till förståelsen av beslutsfattandet, då den ger en enkel modell för att grovt klassificera och hänföra beslutsförklaringarna bakom fattade beslut till någon eller några av de dominerande strategiteorierna.

Referenser

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund : Studentlitteratur.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Massachusetts: MIT Press.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Drucker, P. F. (1946). *The Concept of the Corporation*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. (1947). *Big Business*. London: Heinemann.
- Grannovetter, M. (1985) Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3) 114-122.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international alliances. *Strategic Management Journal* 12 83-103.
- Hannan, M. T., & Freeman J. (1988). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hannan, M. T. (1997). Inertia, density and the structure of organizational populations: entries in European automobile industries, 1886-1981. *Organization Studies*, 18(2), 192-228.
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*. November/December, 139-143.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2), 340-363.
- March, J.G. & Simon H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*. July/August, Vol. 77 Issue 5, 87-94.
- Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*. Sep/Oct99, Vol. 77 Issue 5, 87-94.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *The Theory of Games and Economic Behaviour*. Princetown: Princeton University Press.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management*. London: Macmillan.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Blackwell.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Firms*. New York: Free Press & Macmillan.
- Sanchez, R. Sudharshan, D. (1992). Real-time market research: learning by doing in the development of new products. C. Karlsson red. *Proceedings of the International Product Development Conference*. Bryssel: European Institute for Advanced Studies in Management.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological?. *Journal of Management* 12(3), 363-377.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors*. London: Sedgewick & Jackson.
- Swedberg, R. Himmelstrand, W., & Brulin, G. (1987). The paradigm of economic Sociology, *Theory and Society* 16(2), 169-213.

- Whitley, R. D. (1991). The social construction of business systems in East Asia. *Organizational Studies* 12(1) 1-28.
- Whitley, R. D. (1999). *Divergent Capitalisms*. Oxford: Oxford University Press.
- Whittington, R. (2002). *Vad är strategi -och spelar den någon roll?* (B. Nilsson övers.) Malmö: Liber (Originalarbete publicerat 2001, andra upplagan).
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1991) Strategizing economizing and economic organization. *Strategic Management Journal* 12, 75-94.