



VÅRA FIENDER

- Tommy Bergkvist

Det sägs att SIAR startades för att bekämpa positivismen, den akademiska forskningen och Grängesbergsbolaget¹. Men också i de flesta av SIARs konsultuppdrag fanns det någon föreställning som skulle bekämpas. Kampen emot något var alltid närvarande i SIAR. När vi körde fast i diagnosfasen brukade Eric Rhenman rita av Satan på blädderblocket och fråga vem det här skulle föreställa i vårt aktuella fall. Han menade att om man inte vet vilka motkrafter man ska förändra så blir man otydlig i sina rekommendationer som konsult. Att alltid ha

en *fiende* i något avseende ger både riktning och innehåll till det förändringsarbete som följer på diagnosfasen. Man skulle därför kunna säga att SIAR sökte fiender för att bli framgångsrik åt sina uppdragsgivare.

Det blev naturligt nog en massa fiender under årens lopp. Jag skall inte här försöka kartlägga alla utan ta upp några som i sitt sammanhang belyser en viktig sida av SIARs föreställningsvärld och inte minst hur dessa fiender fungerade som viktiga drivkrafter för SIAR-paradigmets utveckling.

Ett företag med ett eget paradigm

Man talar ibland om SIAR-paradigmet eller The SIAR School² och det är naturligtvis så att ett företag som fått ge namn åt ett paradigm är något mycket speciellt. Men hur märkte man att

¹ Varför just Grängesbergsbolaget nämns i detta sammanhang beror på att bolaget kom att stå som symbol för den mekaniska planeringsfilosofi som bygger på att långsiktsplanering är en slags långsiktig variant av budgetprocessen. Grängesbergsbolaget blev internationellt uppmärksammat dels genom det enorma kapitaltillskott som bolaget fick då man sålde LKAB till staten, dels genom den nästan monumentala planeringsfilosofi som utvecklades och nedteknades på stora skärmar på huvudkontoret. Gränges figurerade under denna period som undervisningscase på Harvard Business School. Som resultat av en senare variant av denna planeringsfilosofi som också resulterade i "more of the same" är de s k superdinosarier i form av flygplanet Concord eller de gigantiska superoljetankers som inte behövdes. Dessa fenomen representerar ofta det sista stadiet i ett paradigm innan ett skifte sker.

² Uttrycket SIAR School användes bl a av Henry Mintzberg i *Strategy Safari* och av Chris Argyris och Donald Schön i *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.

SIAR var så speciellt? Och vad betydde ett eget paradigms för att våga söka fiender som en naturlig del av SIARs arbetsätt?

Första mötet med SIAR-paradigmet

För många av oss som studerade företagsekonomi vid Lunds Universitet i slutet av 1960-talet var SIAR redan då mytomspunnet. Vad som skedde nere på Persikovägen (SIARs Lunda-kontor låg där) visste bara de invigda. Där satt Eric Rhenman och Richard Normann - och säkert några amerikanska professorer som man ibland hörde hade varit i stan utan att komma upp på universitetet. För oss studenter var Chris Argyris eller Jay Lorsch bara namnen på våra läroböcker i företagsekonomi, men på Persikovägen dök de upp livs levande och höll kliniska seminarier med Eric och hans SIAR-kollegor.

Mitt allra första möte med SIAR och den forskartradition som SIAR-paradigmet kom att stå för blev för mig inte bara ett minne för livet utan faktiskt helt avgörande för mitt yrkesverksamma liv, betraktat nu så här exakt 30 år senare. Det var våren 1969 och jag skulle skriva något som då kallades tvåbetygsuppsats i företagsekonomi. Richard Normann var handledare och han skrev upp några olika ämnesförslag på tavlan som vi studenter fick välja mellan. Efter en första termin i företagsekonomi trodde vi alla att det borde handla om kostnads-/intäktsanalys, i värsta fall redovisning eller något så flummigt som distribution – ett ämne som knappt gick att räkna på. Istället presenterar Richard förslag till uppsatsteman av helt annan karaktär. Jag kommer inte ihåg de andra förslagen, men det jag och en kollega till mig till sist dristade oss till att välja, hette i alla fall ”Projektledares motivation”. Och vi undrade länge vad det hade med företagsekonomi att göra. Detta var väl psykologi eller sociologi men knappast företagsekonomi tyckte vi då utifrån vår uppfattning om vad företagsekonomi borde omfatta.

Valet av detta uppsatsämne förde emellertid mig till SIAR bokstavligt talat. För att undersöka projektledares motivation hade Richard Normann tänkt sig att vi två uppsatsskrivare skulle få fördjupa oss i sju pärmar bestående av utskrifter av bandade intervjuer med projektledare inom stora svenska företag som hade lyckats genomföra ett internt utvecklingsprojekt som fick stor betydelse för respektive företags affärsverksamhet. Intervjumaterial var avsett för

Richards licentiatsavhandling³ om produktvariation och omorientering som han då höll på att slutföra. Pärmarna fick vi hämta på Persikovägen där vi mötte Richard för en lätt guidning genom intervjumaterialet. Vi befann oss nu i det allra heligaste – i konferensrummet där det inte fanns formler på tavlan utan snarare skisser på tapeterna. Jag förstod senare att detta var de berömda s k wallpaper notes där början till SIAR-paradigmet skisserades.

Vad vi också lärde oss i vårt uppsatsarbete och under diskussionerna med Richard var att det i de intervjuade storföretagen fanns något som kallades *signifikanta aktörer* och *dominerande idéer* som kunde vara nyutvecklingens *fiender* genom att vilja bevara de gällande strukturerna och att det inte räckte med att räkna hem en ny produkt för att den skulle bli en verklighet på marknaden. Det stod då ganska klart för oss att företagsekonomi inte bara var ekonomisk analys utan för att det verkligen skulle hända något så krävdes ett fungerande *socialt system* med en *dynamik* och *drivkrafter* och gärna en *aktör* – en *förändringsagent* – som kunde stödja den önskade utvecklingen.

Efter mitt uppsatsarbete var företagsekonomi för mig inte så mycket kronor och ören eller siffror över huvudtaget. Min egen doktorsavhandling⁴ som publicerades sex år senare innehöll inte många siffror – det var väl närmast årtalen i den historiska analysen – och kronor och ören hittade man nog enbart utanpå pärmerna för att ange priset på själva boken.

Ett eget paradigms att agera utifrån

När jag efter min disputation 1975 började arbeta på SIAR upptäckte jag snart att SIAR var en hel egen liten värld med ett eget språkbruk. Jag erinrar mig speciellt ett s k kliniskt seminarium alldeles i början av min anställning på SIAR då vi försökte lista alla de ord och begrepp som var speciella för SIAR. Det var naturligtvis *signifikanta aktörer* och *dominerande idéer* som jag hade hört innan men också *variationer* och *strukturella förändringar* eller *överensstämmelse* och *spänningar*, *revir*, *dominans*, *drivkrafter* och inte minst *affärsidé* som kom att bli det centrala begreppet i SIARs konsultverksamhet under många år framöver.

³ Normann, R., 1969, Variation och omorientering. En studie av innovationsförmåga. Stockholm: SIAR-S-21.

⁴ Arbnor, I. & Bergkvist, T., 1975, En fenomenologiskt orienterad studie av byggvaruhandelns anpassningsproblem, Köpenhamn: Handelshögskolan.

Alla dessa ord och begrepp bildar inte bara ett eget språk utan hänger också ihop i ett slags system som kan förklara hur företag kan skapa dominans över ett visst revir vilket i sin tur ger förutsättningar för en lönsam affärsverksamhet – SIAR hade helt enkelt skapat en formel⁵ för hur ”man tjänar pengar” som vi lite vårdslöst brukade säga internt. Detta kom senare att kallas SIAR-paradigmet eller utomlands The SIAR School of Strategic Management.

Med stöd av SIAR-paradigmet kunde SIAR i sina konsultuppdrag vara starkt *normativ* i sina rekommendationer och således inte bara leverera rapporter med analyser som klienterna själva skulle tolka och dra slutsatser ifrån. Att vara *normativ* i sina rekommendationer innebär att man tar ställning *för* någonting och därmed nästan automatiskt också måste ta ställning *emot* någonting. Det kan vara *emot* de dominerande idéer och vanföreställningar som inte längre bedöms leda klientföretaget i önskvärd riktning, konkurrerande teknologier som hämmar utvecklingen för nytänkande eller andra forskares syn på hur man utvecklar uthållig lönsamhet⁶. Det var således en rad olika fenomen som SIAR i sina rekommendationer kunde ta ställning *emot* och därmed utse till *fiender* för den fortsatta implementeringen av rekommendationerna.

Senare lärde jag mig att det inom klientföretagen fanns både ”good guys”, som vi kunde bygga vidare på t ex såsom förändringsagenter, och ”bad guys” som stod för de vanföreställningar som vi försökte bekämpa och som därmed personifierade *fiendebegreppet*. Det lär ha rönt viss förargelse inom vissa klientföretag då det blev känt att SIAR internt använde dessa beteckningar på företagets medarbetare. Uppdelningen av fiendebegreppet i vanföreställningar och personer som är bärare av dessa, visar emellertid att verkligheten inte bara består av bra och dåliga föreställningsramar utan att verkligheten i hög grad är ett *socialt system* där bärare av dessa föreställningar ofta har ett avgörande inflytande över vilken föreställning som segrar.

Denna normativa egenskap hos SIAR-paradigmet var från början en ovärderlig styrka både för att göra SIARs konsultverksamhet känd för att ha ett eget arbetssätt och för att kunna ge

⁵ Detta dokumenterades i utbildningssyfte i en publikationsserie som kallades SIAR U-77.

⁶ SIAR identifierade ofta vad vi kallade ”good guys” inom klientföretaget för att kunna få fotfäste för rekommenderat synsätt och därmed få allianser för att bekämpa fienden. När det gäller konkurrerande teknologier är rapporten om ”Kill the kiln” ett bra exempel på hur dåvarande SKF Steels plasmametod behövde hjälp för att på sikt ersätta rotationsugnen som identifierats som huvudsaklig fiende.

användbara rekommendationer till klienterna. Detta gjorde antagligen att SIARs akademiska ursprung och framtoning i början uppenbarligen inte var något egentligt hinder för framgång som konsulter i konkreta affärsutvecklingsuppdrag. Trots att SIAR i början saknade konsulter med praktisk erfarenhet från företagsledning och inte lika starkt som vissa andra konsultföretag kunde hävda hur viktig den praktiska implementeringen är, så visade det sig att implementeringen av ett *nytt synsätt* på branschen, på det egna företaget och på dess utvecklingsriktning var just den teoretiska nivå som implementeringen måste starta på för att lyckas. Praktisk företagsledningsförmåga var ingen stor fördel i detta skede – den förmågan hade förhoppningsvis klienten själv, annars skulle vi ändå inte ha lyckats i långa loppet.

Ett positivistiskt manifest

En av SIARs stora och ursprungliga fiender var den positivistiska forskningstraditionen. Som professor i företagsekonomi vid Lunds Universitet hävdade Eric upprepade gånger för oss doktorander att positivismen sannolikt är det enskilt största hindret för företagsekonomin utveckling som vetenskaplig disciplin.

På Harvard Business School, där Eric Rhenman var professor under åren 1974-1976, arrangerade Eric ett MBA-program som han därefter delvis lät stå som modell för SIARs egen interna utbildning för de yngre konsulterna, kallat Young Professionals Program - ett utbildningsprogram som jag och några kollegor utvecklade tillsammans med Eric och vars tillämpning jag under flera år framöver hade ansvar för. Konsultyrket som en klart definierad profession var vid denna tid, i slutet av 1970-talet, en relativt ny företeelse och det fanns då ingen egentlig extern utbildning som förberedde unga civilekonomer för en konsultkarriär.

SIARs Young Professionals Program var uppdelat i elva avsnitt och det första hette A Positivist Manifesto. Avsnittet hade en enda bok som kurslitteratur och innehöll en till synes mycket enkel uppgift. Kurslitteraturen var Hans Zetterbergs bok *On Theory and Verification in Sociology*⁷ och uppgiften var att utifrån denna bok skriva ett manifest som innehåller huvudprinciperna för god forskning, vilket på så sätt kom att bli ett positivistiskt manifest. Syftet med detta avsnitt var inte att kritisera positivismen utan att förstå den. De tio följande avsnitten i SIARs Young Professionals Program handlade om den utveckling som hade skett

inom social sciences sedan positivismen introducerades inom samhällsvetenskaperna i slutet av 1800-talet⁸ och speglade i hög grad Erics egen inläring från positivismen in i den fenomenologiska världen med förståelseorientering och action learning - en historisk utveckling som steg för steg visade hur lite av det positivistiska manifestet som till slut kom att återstå som användbart.

Utveckling och reglering

Som ett av de ledande social action research-instituten kom SIAR också att ägna samhällssektorn och dess problem stora ansträngningar. Under mina första år på SIAR arbetade jag inom SIAR Samhällsorganisation och minns speciellt ett forsknings- och utvecklingsprogram som handlade om utvecklings- och reglerorganisationer inom samhällssektorn. Vi hade identifierat att ett avgörande utvecklingsproblem i statsförvaltningen var att reglerorganisationer fungerade förhållandevis bra medan utvecklingsorganisationer i många fall inte hade förmågan till inläring och utveckling utan tenderade att imitera reglerorganisationerna. Speciellt komplicerat blev det inom organisationer som skulle syssla både med reglering och utveckling, t ex Socialstyrelsen och Bostadsstyrelsen.

Vi grundade våra normativa föreställningar på systemteorin och de cybernetiska processer som är kända som positiv och negativ feedback. Eric Rhenmans licentiatsavhandling om Företagets som ett styrt system⁹, bygger på detta systemteoretiska synsätt som Eric blev inspirerad av under sin utbildning till civilingenjör i kemi. Reglerorganisationer skall enligt detta synsätt arbeta med *negativ feedback* för att återställa *variationer* kring ett givet godkänt värde - jämför principen för termostaten. Man skall helt enkelt se till att det reglerade området bevaras och inte förändras utanför angivna ramar. Utvecklingsorganisationer å andra sidan ska arbeta med *positiv feedback*, vilket innebär att man anpassar sig efter *strukturella förändringar* och därmed radikalt ändrar inriktningen på det man är avsedd att ansvara för utvecklingen av, eftersom strukturella förändringar är av irreversibel karaktär och inte förväntas återgå till sitt ursprungsläge, till skillnad från vad som gäller för variationer.

⁷ Svensk upplaga: Zetterberg, Hans, L., 1967, Om teori och belägg i sociologien, Uppsala: Argos.

⁸ Man betraktar införandet av positivismen bland samhällsvetenskaperna som ett led i att etablera en vetenskaplig nivå genom att hämta forskningsmetoderna från de redan väl etablerade naturvetenskaperna.

⁹ Rhenman, E., 1964, Företaget som ett styrt system, Stockholm: Nordstedts.

Detta systemteoretiska angreppssätt fick stor betydelse för SIAR både i det arbete inom SIAR Samhällsorganisation som handlade om att effektivisera ett antal regler- och utvecklingsorganisationer inom statsförvaltningen och för att utveckla metoder för att bedriva utveckling inom en rad olika områden som dessa regler- och utvecklingsorganisationer hade ansvar för – inte minst utveckling av hela branscher.

Branschsynsättet växer fram

I vårt arbete med flera av de utvecklings- och reglerorganisationer som då ansvarade för det svenska näringslivets reglering och utveckling, SIND (Statens Industriverk), STU (Styrelsen för Teknisk Utveckling), branschorganisationer, etc, kom vi att utveckla ett långtgående synsätt på branscutveckling. I korthet kan man säga att det var dessa samhällsorganisationers bristande erfarenhet av och förståelse för det *goda företaget* och den *hälsosamma branschen*¹⁰ som fick oss att själva intressera oss för hur väl fungerande branscher ser ut och vad som krävs för att de ska fungera.

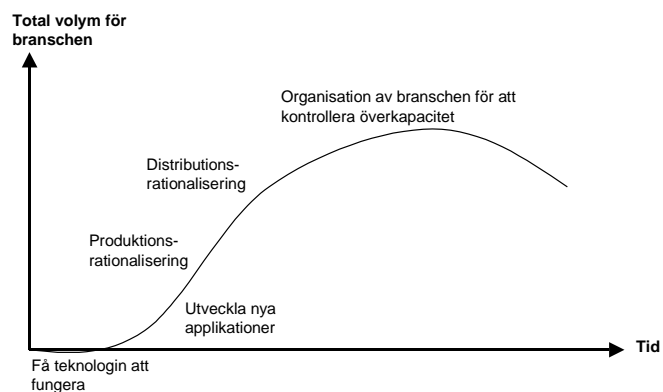
Vi kunde konstatera att branscutvecklingsorganisationerna inom statsförvaltningen och inom industrin hade svaga föreställningar om *utveckling* men i gengäld desto mera vad gäller *reglering*, vilket inte gynnar utveckling vid strukturella förändringar. Efter oljekrisen 1974 mötte Sverige för första gången på många år de strukturella problem som senare skulle kräva radikala branschomstruktureringar inom stålindustrin, varvsindustrin, skogsindustrin, textilindustrin, skoindustrin, etc. De skulle då visa sig att vi inte hade de utvecklingsorganisationer som krävdes för strukturell förändring, utan vi försökte reglera oss ur den ena branschkrisen efter den andra. Man införde exempelvis varvsstöd så att varven kunde fortsätta att producera fartyg för att ”lägga dem på lager” i väntan på den återgång som aldrig kom – det var ingen variation som skulle mötas med negativ feedback utan en strukturell förändring som skulle krävt positiv feedback och utveckling. I avsaknad av dessa egenskaper reglerade vi oss in i den ena branschkrisen efter den andra. Denna vanföreställning blev en fiende som SIAR kom att ägna mycket kraft åt och som kom att resultera i ett av SIARs starkaste kompetensområden – branschanalys, eller Differentiated Industry Analysis, som det benämndes inom SIAR.

¹⁰ Dessa samhällsorganisationer hade oftast som huvuduppgift att ge stöd åt problemföretag och problembanscher och ägnade sig knappast alls åt att lära av de framgångsrika företagen och de välfungerande branscherna.

En bransch är inte en bransch

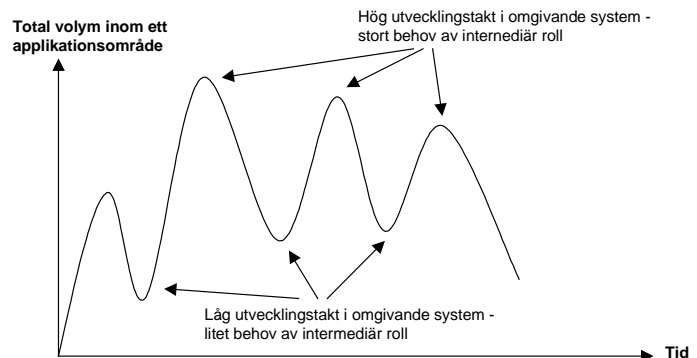
I vårt arbete med varvsindustrin i slutet av 1970-talet insåg vi att våra egna nyvunna föreställningar om god branshutveckling inte fungerade för att förklara hur varvsindustrin borde utvecklas. Våra branshutvecklingserfarenheter hittills var i huvudsak hämtade från vad man skulle kunna kalla traditionell tillverkningsindustri och där kunde produktlivscykeln aggregeras till att också beskriva branschens utveckling i stort.

Produktlivscykeln bygger emellertid på att det finns en kärnteknologi som uppträder, fås att fungera, får sitt kommersiella genombrott och att det sedan skapas resurser för massproduktion med stordriftsfördelar som det ledande företaget kan dra nytta av ända tills



kärnteknologin mognar ut och innovationer och produktförnyelse från konkurrerande teknologier kan omkullkasta den gamla maktbalansen i branschen.

Varvsindustrin hade ingen dominerande kärnteknologi och ingen massproduktion historiskt sett. Varven hade snarare fungerat som en mellanhand – en intermediär - mellan å ena sidan olika kärnteknologier såsom svetsteknik, metallurgi, sektionbyggnad, marinteknologi, etc som tillhandahållits och utvecklats av helt andra aktörer än varven, och å andra sidan olika applikationsområden eller användarkategorier, t ex sjöfrakt, offshore, etc som beställt unika lösningar baserade på tillgängliga teknologier. Varje fartyg var unikt och skulle det byggas två likadana talade man nästan poetiskt om ett systerfartyg. Varvsindustrin följde inte produktlivscykeln och dess S-formade mönster utan snarare en sinusformad vågrörelse där vågtopparna anger ett stort behov av en intermediär medan vågdalarna på motsvarande sätt anger låg utvecklingstakt och litet behov av intermediära företag.



Våra idéer om branschutveckling fungerade inte här. En bransch var inte helt entydigt en bransch, på samma sätt som vi tidigare genom den situationsanpassade organisationsteorin slagit fast att en organisation inte alltid är entydigt definierad. Vi hade definierat en ny branschkategori – den intermediära branschen – som inte uppför sig som den kärnteknologibaserade¹¹.

Differentierad branschanalys

SIAR hade i slutet av 1970-talet blivit starkt engagerade i serviceföretagens problem, vilket ledde till ett internt utvecklingsprogram inom SIAR kallat SIAR Service Industry Program. Richard Normann blev huvudansvarig för programmet och kom efter några år att lämna SIAR med serviceprogrammet som utgångspunkt för ett nytt konsultföretag, SMG – Service Management Group¹². Serviceföretagens villkor och utvecklingsproblem kunde heller inte beskrivas i traditionella branschterminer – varken som kärnteknologiföretag eller som en intermediär bransch. Vi hamnade då i ett definitionsproblem – fanns det en speciell servicebransch, vilket skulle betyda att vissa företag var serviceföretag och att vissa var något annat? Det var uppenbart att vissa företag kunde definieras som serviceföretag – där inslaget av traditionell produktion var obetydligt eller helt försumbart. Sedan fanns det företag som utvecklat en stark serviceorientering och som i profileringsyfte ville kallas serviceföretag trots att man hade en avsevärd andel traditionell produktion. Var dessa företag också serviceföretag? Vi hamnade allt oftare i ett definieringsproblem och en ofruktbar argumentation kring hur man skulle klassificera ett företag och till vilken bransch det skulle tillhöra.

Vi insåg snart att vi höll på att hamna i den positivistiska fällan att försöka typifiera liknande observerbara fenomen i ett antal av varandra uteslutande kategorier, dvs att ett företag antingen tillhör den ena eller andra branschen. Det betydde att vi skulle blivit tvungna att tvinga in företag och branscher i olika kategorier trots att de skulle kunna ha inslag av exempelvis både service och kärnteknologi och att vi dessutom skulle vara tvungna att skapa en kategorisering som skulle klara att vara heltäckande för alla tänkbara typifieringar.

¹¹ Detta finns utvecklat i boken *Krävande företagsledning*, som jag skrev tillsammans med fem andra SIAR-konsulter vid SIARs kontor i Lund. Se Andersson, R., m fl, 1982, *Krävande företagsledning*, Malmö: Liber Förlag. Illustrationerna på föregående sida är också hämtade från denna bok.

¹² Senare fusionerat med SIFO och namnändrat till SMG som en förkortning för SIFO Management Group.

Vi valde istället att betrakta de olika branschlogikerna vi efterhand upptäckte som olika *branschperspektiv* så att vi kunde anlägga olika perspektiv på en och samma bransch och härigenom kunna göra olika observationer. Vi ställde oss således frågan vad exempelvis serviceperspektivet kan ge för användbara förklaringar till den studerade branschens utvecklingsproblem- och möjligheter istället för att fråga oss om det var en servicebransch eller någon annan slags bransch vi hade att göra med. Efterhand kom SIARs differentierade branschanalys att innehålla sju olika huvudbranschperspektiv¹³ med ett antal underkategorier som kunde appliceras på olika branschsituationer, vare sig man kallade branschen för det ena eller andra.

Vi insåg också tidigt att begreppet bransch var så förknippat med gamla vanföreställningar att vi istället började använda begreppet konkurrenssystem som definition på det område av relaterade aktörer som inbördes konkurrerar. Därmed kunde vi också inkludera företag som definierats ut ur vissa branscher på grund av att det inte uppfyllde de uppställda kraven för att tillhöra branschen. Som exempel kan nämnas att IKEA av t ex dåvarande SIND – Statens Industriverk - inte ansågs tillhöra möbelbranschen eftersom man inte *tillverkade* möbler, trots att företaget under lång tid haft ett nästan revolutionerande inflytande på möbelbranschen. En av poängerna med möbelföretaget IKEA är just att man helt enkelt *inte* ska tillverka möblerna man säljer.

Branschklassificeringsfällan

Detta är en bra illustration till hur viktigt det var att vi tillräckligt tidigt såg den positivistiska klassificeringsfällan som en fiende. Vi fick ytterligare stöd för denna föreställning vid ett besök hos Mike Porter¹⁴ på Harvard Business School i november 1982 strax efter att boken *Krävande företagsledning* hade publicerats och då vi hade utvecklat vår differentierade branschanalys till att omfatta det slutliga större antalet branschperspektiv.

Porter förklarade i vårt möte att han försökte klassificera alla branscher enligt de fem av honom identifierade generiska variablerna som definierar konkurrenskraft, nämligen;

¹³ SIAR Differentiated Industry Analysis, se vidare Carsten Dahlmans kapitel i denna bok.

¹⁴ Jag besökte Mike Porter och ett antal andra Harvard-professorer, för att diskutera vårt utvecklingsarbete kring den differentierade branschanalysen, tillsammans med Carsten Dahlman, en av de andra medförfattarna till boken *Krävande företagsledning* och tillika bidragsgivare i denna antologi.

koncentration, produktdifferentiering, grad av mognad, teknologiska förändringens roll samt grad av globalisering. Han medgav att han hade problem med att klassificera alla sin branschcases och att han höll på att arbeta sig fram emot ett oändligt antal olika alternativ. Porter hävdade att det bästa med SIARs referensram var att vi inte kallade den ett klassificeringsschema utan snarare olika perspektiv eller linser genom vilka vi kan observera olika värdeelement i värdekedjan under en dynamisk utveckling. Han erkände också att han hade vissa problem att klassificera vissa branscher eftersom alla hans kategorier inte var ömsesidigt uteslutande. I vad han kallade "mixed cases", dvs där exempelvis både service- och kärnteknologiperspektiven är relevanta i någon utsträckning, menade Porter att SIARs angreppssätt var det mest fruktbara.

Vi fick aldrig möjlighet att diskutera detta ämne igen med Mike Porter men han lät senare hälsa genom en av våra kollegor vid SIARs Bostonkontor att han på grund av de tankeställare han fått i våra diskussioner om branschanalys hade blivit avsevärd försenad med sitt nya bokmanus där han försökte komma ur sitt branschklassificeringsproblem.

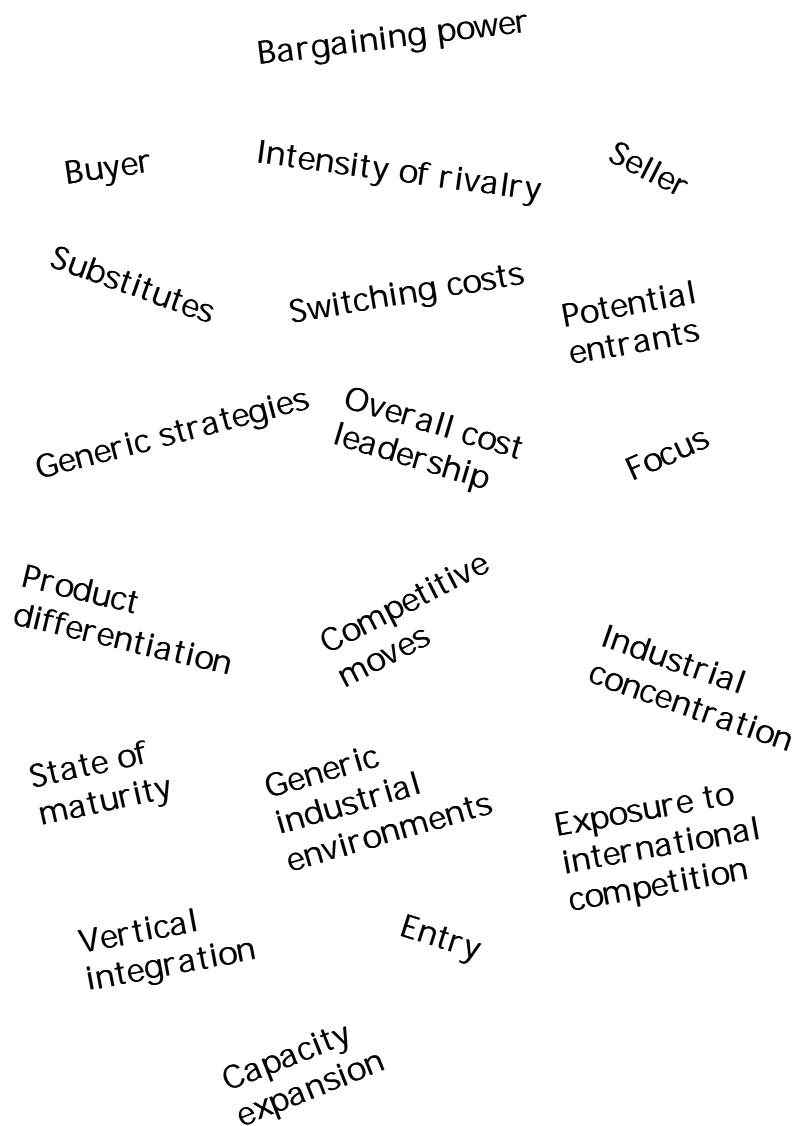
Strukturbevarande och utvecklingsfrämjande synsätt

SIARs och Porters synsätt på branscher skiljer sig således åt radikalt och detta illustreras väl genom att se på de olika nyckelbegrepp som användes i respektive angreppssätt, enligt nedan.

Key concepts in SIAR Differentiated Industry Analysis Paradigm (1984)

Historical development
 Dominance
 Key actors
 Ecological system
 Structural changes
 Techno-economic restrictions
 Social system
 Competitive weapons
 Industry perspective
 Competitive system
 Strategic position
 Industry logic
 Innovation to restrict competition
 Destabilizing forces
 Business interdependencies
 Organizing for learning
 Outrule competition
 Corporate philosophy

Key concepts in Porter's Industry Analysis Paradigm (1984)



Medan Porter försöker hålla samman varje studerad bransch och klassificera den i vilken grad de fem generiska konkurrensvariablerna är tillämpbara, så anlägger SIAR genom sina olika branshperspektiv ett gränsöverskridande synsätt. Där är branschgränser ovidkommande och invadörer och sk maverics som avviker från gällande branschbeteende, och som dessutom ofta blir uteslutna ur branschföreningen, kan ge mera intressanta förklaringar till möjlig branschutveckling än branschens kärnföretag.

Inom SIAR försökte vi alltid sätta det studerade fenomenet i ett större perspektiv. Detta gällde inte bara ur ett systemperspektiv utan lika mycket ur det geografiska perspektivet. Vi

applicerade ofta ett globalt perspektiv även på företag som till synes endast hade en nationell affär – varför skulle man inte lära av de bästa i världen bara för att man endast har en nationell verksamhet frågade vi oss. Vi brukade kalla det trångsynta perspektivet för ”Lomma-perspektivet” – ett uttryck som egentligen härstammar från en intern kritik inom SIAR där SIARs kontor i Lund under en period tenderade att bemanna alla projektag med medarbetare enbart från Lundakontoret och följaktligen då fick en inspirationshorisont som endast sträckte sig till badorten Lomma strax utanför Lund.

På samma sätt betraktade vi strukturbevarande och utvecklingshinder organisationer som fiender, speciellt sådana som genom sitt institutionella uppsåt per definition permanentar ett bevarande synsätt, t ex Statistiska Centralbyråns branschstatistik, branschcoder från SNI, etc. SIAR arbetade för att bryta upp konserverande strukturer där det etablerade språket kan verka utvecklingshämmande. SIAR ägnade följaktligen ett omfattande arbete åt *språkutveckling* också inom ramen för enskilda klientuppdrag för företag där man kunde få ledningen att ta nya tag genom att införa ett nytt beskrivningssätt för problembilden och utvecklingsmöjligheterna – att *frigöra* utvecklingskrafterna. En viktig egenskap hos SIAR-paradigmet är att det har ett uttalat *emancipatoriskt* kunskapsideal.

Det står i SIARs stadgar att SIAR ska utveckla och utnyttja emancipatorisk organisationsteori och andra relaterade områden inom samhällsvetenskaperna. Inom SIAR arbetade vi också under övertygelsen att utvecklingen av emancipatorisk organisationsteori bara kan ges verklig innebörd om forskning kombineras med action – s k social action learning. Detta var en av de grundläggande orsakerna till varför SIAR betraktade den *akademiska forskningen* som en av sina ursprungliga fiender. SIARs förebilder var närmast social action research organisationer såsom Tavistock, m fl med vilka SIAR följaktligen hade betydligt större utbyte än med de akademiska institutionerna.

Mina fiender

Jag har ovan talat om *våra* fiender – fiender som SIAR som organisation eller snarare SIAR-paradigmet haft som tydliga fiender men som samtidigt varit helt avgörande för den utveckling som SIAR genomgått. Avslutningsvis skulle jag gärna försöka bli ännu mera

personlig och ta tag i en tråd med tillhörande fiende som jag nystat i under de senaste 14 åren sedan jag lämnade SIAR¹⁵.

Affärsidébegreppets förvanskning

Affärsidébegreppet är kanske det enskilt mest betydelsefulla utvecklingsbidraget inom SIAR-paradigmet. Begreppet har fått en utbredd användning men tyvärr också en uttunnad betydelse – ofta formulerad i antingen någon slags lång sats som ska innehålla allt av betydelse som företaget står för eller en extremt kort sats enligt andra ytterligheten, närmast en slogan. Denna användning av affärsidébegreppet har vunnit stor utbredning och har tyvärr lett många företag in i en semantisk övning snarare än en affärsutvecklingsprocess.

Under 1970-talet var det inte så många andra än SIAR som använde affärsidébegreppet som ett viktigt instrument i affärsplaneringen. Därefter ökade användningen drastiskt och i slutet av 1980-talet var det praktiskt taget var mans egendom – fast i en betydelse som ingen SIAR-konsult skulle känna sig tillfreds med. Det gjorde inte jag heller när jag slutade på SIAR 1986 och beslutade mig därför att göra någonting åt det, mest därför att jag skulle kunna fortsätta att använda det kanske mest kraftfulla av de analysinstrument som utvecklats inom SIAR. Man skulle kunna säga att jag omedelbart fann ”sloganiseringen” av affärsidébegreppet som en viktig fiende i sann SIAR-anda.

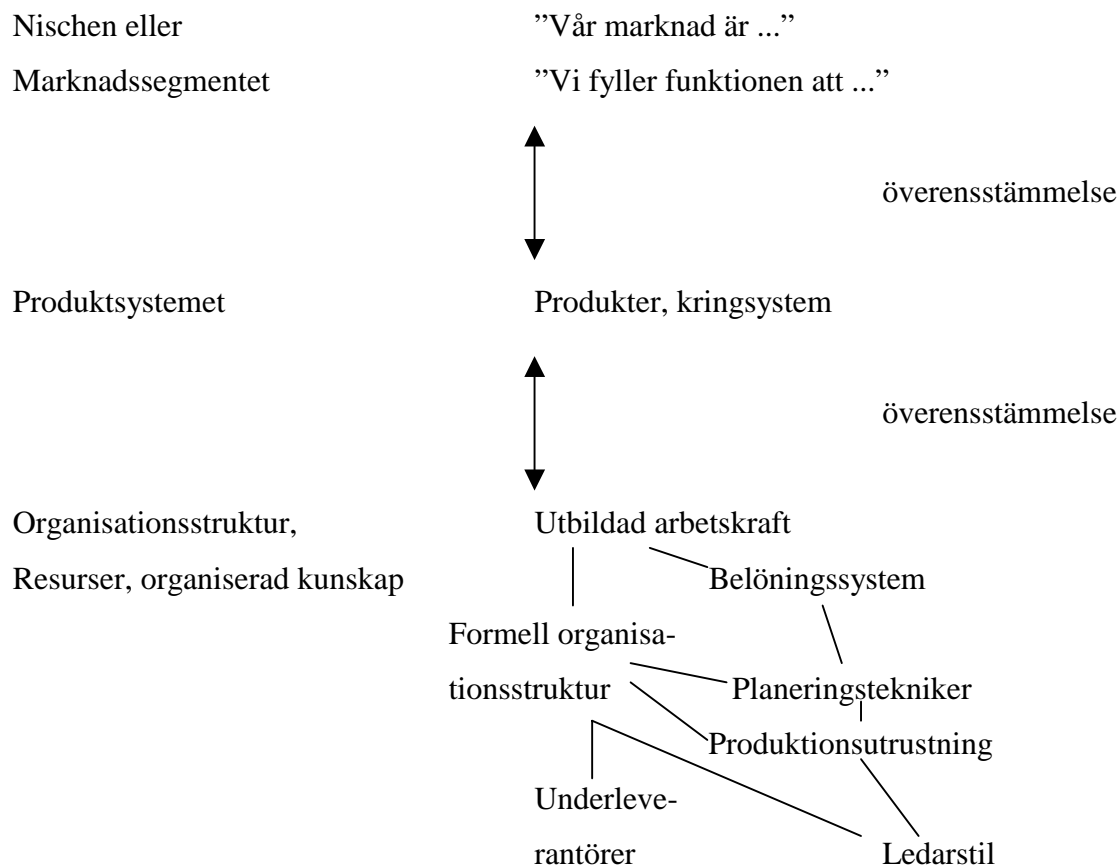
¹⁵ Utvecklingsarbetet har bedrivits inom SMI – Strategic Management Institute.

Att återupprätta affärsidébegreppets användning som affärsutvecklingsinstrument

I sin doktorsavhandling ”Skapande Företagsledning”¹⁶ från 1975 beskriver Richard Normann begreppet affärsidé så som det ursprungligen utvecklats inom SIAR.

”Bakom de förhållanden som kan avslöjas genom en produkt-marknadsanalys finns ofta en *överbägenhet* av något slag, t ex i form av ett ”överbäset kunnande” eller en ”överbäsen förmåga”, som är inbyggd i företagets organisationsstruktur eller hos de individer som verkar i företaget. En term som vi brukar använda som benämning på detta oftast mycket komplexa och svårgripbara kunnande är *företagets affärsidé*.”

Eftersom detta begrepp beskrivs mer ingående i kapitel 3 i SIAR-antologin skall jag här begränsa mig till en kort sammanfattning. Affärsidébegreppet består av tre huvudingredienser; marknaden, produkterna och organisationen. Normann¹⁷ illustrerar dessa med följande figur.



¹⁶ Normann, R., 1975, Skapande Företagsledning, Stockholm: Aldus.

¹⁷ Ibid., sid 44

Normann¹⁸ menar vidare att ”mönstret kan struktureras bl a med hjälp av principen om överensstämmelse: det måste råda överensstämmelse mellan ett marknadssegment, den produkt som företaget erbjuder samt företagens interna organisation och styrsystem; det måste också råda överensstämmelse mellan olika delelement på var och en av dessa nivåer.”¹⁹

I stället för att bibehålla denna systemkaraktär när ett företags affärsidé skulle beskrivas så utarmades affärsidébegreppet i många sammanhang under 1980-talet till att alltför ofta bli en mening eller sats där man försökte fånga företagens affärsidé. Dessa uttryck blev tyvärr oftast variationer på uttrycket ”Vi ska förse våra kunder med produkter och tjänster som löser deras problem på rätt sätt, vid rätt tidpunkt och till rätt pris”. I många fall framgick inte ens vilka produkter man avsåg eller ens vilket företag som låg bakom affärsidén.

Affärsidébegreppet blev alltför ofta en semantisk produkt som ibland rent av togs fram av företagets reklambyrå. Dessa satser som försökte beskriva företagets affärsidé fick då ofta en mera vässad utformning som skulle kunna särskilja företag från andra men formen blev tyvärr mera av en slogan eller ”pay off” av typen ”Vi bryr oss”, ”Vi anstränger oss ytterligare”, etc.

Denna utveckling fick efterhand stor utbredning och blev i slutet av 1980-talet var mans egendom. Då var det tyvärr en väldigt liten andel affärsutvecklare som kunde dra nytta av affärsidébegreppets ursprungliga egenskaper. Sedan jag lämnade SIAR år 1986 har jag fortsatt att använda affärsidébegreppet med dess ursprungliga egenskaper som affärsutvecklingsinstrument²⁰ och försökt få det att också fungera bland alla de som enbart sett den uttunnade och för affärsutveckling praktiskt oanvändbara ”sloganiseringen”.

¹⁸ Ibid., sid 43

¹⁹ Detta resonemang beskrevs redan 1969 i Normanns licentiatsavhandling Variation och omorientering. En studie av innovationsförmåga. Stockholm: SIAR-S-21, publicerad på engelska i en reviderad upplaga 1971 under titeln Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. Stockholm: SIAR-15. Denna version publicerades även i Administrative Science Quarterly, June 1971, sid. 203 – 215.

²⁰ Affärsidébegreppet är en av utgångspunkterna i SMI:s affärsplaneringsmodell.

Begreppsförvirringen sprider sig

Jag har tagit fasta på att det egentligen inte bara är affärsidébegreppet som fått en uttunnad betydelse utan också en rad andra viktiga begrepp inom affärsutvecklings- och strategiområdet har på motsvarande sätt fått en otydlig innebörd genom den dramatiska utbredning och populärisering av managementområdet som skedde under 1980-talet. Begreppet *vision* har drabbats av samma förvanskning som affärsidébegreppet. I stället för att stå för en helhetsbild över hur företagets affärsidé ska se ut om ett antal år i framtiden, så har *vision* på liknande sätt som affärsidébegreppet kommit att "sloganiseras" till uttryck såsom " Vi löser morgondagens problem redan idag" – alltså helt oanvändbart som målbild för företagets utveckling.

Motsvarande problem har inträffat med begreppet *strategi*, som enligt en viss uppfattning kan översättas med de ledord eller värdeord som ska känneteckna företaget för att det ska bli framgångsrikt, dvs ledord såsom *tillgänglighet*, *kompetens* och *service*. Härigenom har strategibegreppet blivit lika lite praktiskt åtgärdsorienterat som sloganiseringen av affärsidé- och visionsbegreppet.

Denna begreppsförvirring har nu varit förhärskande sedan populäriseringen av managementområdet under 1980-talet och präglar också den situation som många affärsutvecklare befinner sig i genom att det som skulle kunna vara starka affärsutvecklingsverktyg nu i många fall tunnats ut till mera semantiska begrepp som kommit alltför långt ifrån den praktiska användningen i affärsutveckling.

Återför affärsidébegreppet till ett vara analytiskt instrument

Det skulle föra för långt i detta sammanhang att i detalj presentera det specifika tillvägagångssättet att bekämpa affärsidébegreppets "sloganiseringsfiende". Låt mig bara kort referera till den metod för affärsplanering där det ursprungliga affärsidébegreppet tas som utgångspunkt för en motsvarande analytisk beskrivning av *vision* och *strategi*, så att de tre perspektiven för marknad, produkter och organiserade resurser blir väl dokumenterade var för sig, dvs *marknadsstrategi* för att nå den framtida marknad vi eftersträvar, en *FoU-strategi* för den produktutveckling som krävs för att ha de produkter framme som beskrivs i visionsbilden

samt olika *resursutvecklingsstrategier* som beskriver sättet att utveckla de viktigaste resurserna som ska organiseras enligt visionen.

För att affärsplaneringsmodellen ska bli praktisk användbar och dessutom säkerställa att både affärsidé och vision men också strategier förblir analytiska begrepp, så behöver modellen kompletteras med svaren på frågeställningarna; På vilket sätt ska vi tas oss dit? Vilka aktiviteter ska vi genomföra? Det betyder att affärsplaneringsmodellen slutföres med aktiviteter enligt de tre perspektiven så att vi får *marknadsplan*, *produktutvecklingsplan* och olika *resursutvecklingsplaner* såsom investeringsplan, etableringsplan, rekryteringsplan, etc.

Vi har nu fått en heltäckande matris i tolv fält som beskriver företagets affärsutveckling i enlighet med de affärsutvecklingsverktyg som brukar användas. Genom att ordentligt beskriva

innehållet i de tolv fält som affärsutvecklingsmatrisen består av, på samma sätt som affärsidéillustrationen är uppbyggd enligt SIARs ursprungliga dokumen-

	Affärsidé	Planer	Strategier	Vision
Marknad	M	Marknadsplan	Marknadsstrategi	M
Produkt	P	Produktutvecklingsplan	FoU-strategi	P
Organisation	O	Resursutvecklingsplaner	Resursutvecklingsstrategi	O

tationssätt, så undviker man ”sloganiseringen”. Matrisen blir snarare en checklista över att företaget har genomfört och dokumenterat sin affärsplanering till fullo.

Avslutande kommentarer

Vi har i detta kapitel sett hur SIARs fiender har varit en viktig drivkraft för utvecklingen av SIAR-paradigmet. Fienderna har varit av olika slag. De ursprungliga som delvis gav själva inspirationen till att starta SIAR; den akademiska forskningen, den positivistiska vetenskapsynen, långtidplanering á la Grängesbergbolaget. De som dök upp under vägen och som gjorde att SIAR kunde ta egna viktiga utvecklingssteg; strukturbevarande organisationer, reglering i utvecklingssituationer och branschklassificeringsfällan. Och slutligen de som var ett naturligt inslag i varje uppdrag; bad guys, motkrafter och alla identifierade vanföreställningar. Vi har alla dessa fiender att tacka för begrepp såsom; affärsidé, signifikanta aktörer, dominerande idéer, strukturella förändringar och variationer samt branschperspektiv.