



SCHOOL OF ECONOMICS AND MANAGEMENT
Lund University

Transformation som en strategisk process
- En fallstudie av SOS International a/s -

Författare:

Nadine Kissmann, Ewa Sitkiewicz

Handledare:

Per-Hugo Skärvad

Magisteruppsats 2007

"I will prepare my self and my time must come"
Abraham Lincoln

Abstrakt

Titel: Transformation som en strategisk process – en fallstudie av SOS International

Seminariedatum: 18/01/2007

Kurs: FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng

Författare: Nadine Kissmann, Ewa Sitkiewicz

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: SOS International a/s, strategisk transformation, strategiformulering, resurs- och kompetensutveckling, strategiskt lärande, strategiska val, strategiska beslut, realiserad strategi

Syfte: Genom att studera och redogöra hur SOS anpassar sin verksamhetsutveckling till de förändringar och utmaningar som uppkommer i deras omvärld, är syftet med denna uppsats att rekonstruera den strategiska beslutsprocessen i SOS för att förstå hur en strategi kan formuleras och formas.

Metod: Denna uppsats har en kvalitativ ansats. Analysen av den empiriska informationen har verkställts med en utarbetat analytisk referensram.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsen tar upp de teoriområden som berör strategisk management; strategisk transformationsprocess, strategiformulering, resurs- och kärnkompetensbaserade strategier och en form av strategiskt samarbete.

Slutsats: En formulerad strategi får oftast handskas med externa företeelser, oväntade och spontana. Ett företag bör ha förmåga att fläta dessa in i sin huvudstrategi för att komma från en konfiguration till en annan, och slutligen ett steg närmare sitt mål. Strategibegreppet är hädanefter knutet till strategisk lärandet. Även ett företags kärnkompetensutveckling kan påverka och modifiera strategiformuleringen.

Abstract

Title: Transformation as a strategic process – a case study of SOS International a/s

Seminar date: 18/01/2007

Course: FEK 591, Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Nadine Kissmann, Ewa Sitkiewicz

Advisor: Per-Hugo Skärvad

Key words: SOS International a/s, strategic transformational process, strategy formulation, strategic learning, core competence and resource, strategic decisions, realised strategy

Purpose: By studying how SOS International a/s adjust the developing of the company to the emerged external changes and challenges, the purpose of this thesis is to recreate the strategic decisions making process of SOS International for being able to comprehend how strategies are formulated and formed.

Methodology: A qualitative approach has been used in this thesis. The empirical data is analysed with a proposed analytical framework.

Theoretical perspectives: The theories used in this study are based on the area of strategic management; strategic transformational process, strategy formulation, strategies for the further developing of core competences, resources, as well as, capabilities and a feasible form of strategic cooperation.

Conclusions: A strategy need to be capable of handling external incidents, who are assumed to be unexpected, though a company should also be able to integrate those in its main strategy in purpose to assist a company attaining another configuration and finally getting it closer to its goal. However, strategy involves strategically learning, which means that strategy is influenced by the evolution of core competences and though modifies the formulation of the strategy.

Förord

Under uppsatsen gång har vi fått inspiration av i synnerhet Mintzberg som menar att planer oftast påverkas av externa faktorer och således modifieras med tiden. Under uppsatsens förfarande har vi fått stöd av olika personer i vår privata omgivning och vill därför tacka de som alltid bemötte oss med uppmuntrade ord, kommentarer eller tips.

I synnerhet vill vi tacka Asbjørn Poulsen, Mårten Rosman, Anja Thysen och Bo Uggerhøj samt Marianne Hansen som tog sig tid och har ställt upp på intervjuer. Utan dessa personer hade det inte varit möjligt att utföra vårt arbete. Samtidigt vill vi framföra vår uppskattning även för de övriga medarbetarna på SOS International a/s, som inte är enbart duktiga kollegor utan även en del av vår vänskapskrets.

Ett särskilt tack vill vi uttrycka till vår handledare Per-Hugo Skärvad, utan hans goda råd och stöd hade denna uppsats inte sett ut som den gör idag.

Till slut vill vi även ge ett speciellt tack till Michal Sitkiewicz för hans hjälp med illustrationer.

Düsseldorf & Lund den 1 februari 2007

Nadine Kissmann
Nadine.kissmann@gmail.com

Ewa Sitkiewicz
Ewasitkiewicz@gmail.com

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMDISKUSSION.....	1
1.1.1 <i>Strategic Management</i>	1
1.1.2 <i>Strategiformulering</i>	2
1.1.3 <i>Problemkonkretisering</i>	3
1.1.4 <i>Positionering</i>	4
1.3 SYFTE.....	4
1.4 MÅLGRUPP.....	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 FUNDAMENTALA DEFINITIONER.....	6
2 METOD	7
2.1 STUDIENS ANGREPPSSÄTT.....	7
2.1.1 <i>Val av teori</i>	8
2.1.2 <i>Val av studieobjekt</i>	9
2.2 INSAMLINGSPROCESSEN AV DATA.....	9
2.2.1 <i>Val av intervjuobjekt</i>	9
2.2.2 <i>Presentation av intervjuobjekten</i>	10
2.2.3 <i>Val av intervjuplats</i>	11
2.2.4 <i>Val av sekundärdata</i>	11
2.2.5 <i>Redovisning av insamlad primär och sekundär data</i>	12
2.3 METODOLOGISK DISKUSSION.....	13
2.3.1 <i>Personliga referensramar</i>	13
2.3.2 <i>Sekretes</i>	14
2.3.3 <i>Krav för en empirisk studie</i>	14
3 TEORI	17
3.1 TRANSFORMATION.....	17
3.1.1 <i>Varför en transformation</i>	17
3.1.2 <i>The change cube</i>	18
3.1.3 <i>Ram för en övergripande förändring</i>	19
3.2 STRATEGIFORMULERING.....	22
3.2.1 <i>Strategi och beslut</i>	22
3.2.2 <i>Beslutsmodell vid strategiformulering</i>	23
3.2.3 <i>Strategins komponenter</i>	24
3.3 RESURS- OCH KÄRNKOMPETENSBASERADE STRATEGIER.....	25
3.3.1 <i>Resurser och kompetenser</i>	25
3.3.2 <i>Omvandling av resurser till kärnkompetenser och konkurrensfördelar</i>	26
3.3.3 <i>Utnyttjande och nyttiggörande av sina kärnkompetenser</i>	28
3.3.4 <i>Resurser och förmågor</i>	29
3.4 SAMARBETEN MED ANDRA FÖRETAG.....	30
3.4.1 <i>Varför samarbete</i>	30
3.4.2 <i>Förvärv</i>	31
3.5 DEN REALISERADE STRATEGIN.....	32

3.5.1 Strategisk formulering och formering.....	32
3.5.2 Strategiskt lärande.....	34
3.6 TEORETISK ANALYSMODELL.....	37
4 SOS OCH SORAB.....	39
4.1 SOS.....	39
4.2 SORAB.....	41
5 EMPIRI.....	43
5.1 FAS 1: ANALYS.....	43
5.1.1 Intern och extern analys av SOS.....	43
5.1.2 SWOT av SOS.....	45
5.1.3 Fem kritiska faktorer.....	46
5.2 FAS 2: PLANERING.....	47
5.2.1 En första åtgärdsplan.....	47
5.2.2 Tankar och planer om en transformation börjar ta form.....	47
5.3 BESLUT OM EN TRANSFORMATION.....	48
5.3.1 En ny vision.....	49
5.3.2 Tillväxt genom produkt- och marknadsutveckling.....	50
5.3.3 Tillväxt genom strategiskt partnerskap.....	50
5.3.4 Effektivisering, kund- och kvalitetsfokus samt en starkare organisation.....	51
5.4 FAS 3: REALISERING.....	52
5.4.1 Penetrering; små förändringar som en del av den stora förändringen.....	52
5.4.2 Nya produkter; Crisis Management avtalet.....	53
5.4.3 Nya marknader; en nordisk vision och etablering i Kina.....	53
5.4.4 Diversifiering; SOS Secure och Health Care.....	54
5.5 TIDSLINJE ÖVER SOS.....	56
6 ANALYS.....	57
6.1 TRANSFORMATIONEN.....	57
6.1.1 Varför en transformation.....	57
6.1.2 The change cube.....	58
6.1.3 Ram för övergripande förändringar.....	58
6.2 STRATEGIFORMULERINGEN.....	60
6.2.1 Strategi och beslut.....	60
6.2.2 Beslutsmodell vid strategiformulering.....	60
6.2.3 Strategins komponenter.....	61
6.3 RESURS- OCH KÄRNKOMPETENSBASERADE STRATEGIER.....	62
6.3.2 Omvandling av resurser till kärnkompetenser och konkurrensfördelar.....	63
6.3.3 Utnyttjande och nyttiggörande av sina kärnkompetenser.....	64
6.3.4 Förmågor.....	65
6.4 FÖRVÄRV.....	66
6.5 DEN REALISERADE STRATEGIN.....	67
6.5.1 Strategisk formulering och formering – strategisk lärandet?.....	67

7 SLUTSATS OCH FÖRFATTARNAS REFLEKTIONER.....	69
7.1 UPPSATSENS SYFTE.....	69
7.2 BESLUTSPROCESSEN OCH HUR EN STRATEGI KAN TA FORM	69
7.2.2 <i>Konklusion av SOS strategiska huvudbeslut</i>	70
7.3 FÖRFATTARNAS EGNA REFLEKTIONER.....	71
8 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	73
9 SLUTORD.....	75
10 KÄLLFÖRTECKNING.....	77
10.1 BÖCKER	77
10.2 TIDSSKRIFTER & CASE	78
10.3 POWER POINTS	78
10.4 MUNTLLIGA.....	79
10.5 WEB	79
I BILAGA – SOS TERMER.....	81
II BILAGA - INTERVJUFRÅGOR	85
III BILAGA - INTERVJUFRÅGOR BO UGGERHØJ	87
IV BILAGA - INTERVJUFRÅGOR MÅRTEN ROSMAN.....	89

Figurförteckning

FIGUR 1: ANALYS AV KVALITATIVA DATA SOM EN SERIAL, JAOBSEN 2002	13
FIGUR 2: THE CHANGE CUBE, MINTZBERG (MINTZBERG ET AL., 1998)	18
FIGUR 3: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP; A THREE ACT DRAMA, TICHY & SHERMAN (MINTZBERG ET AL., 1998)	21
FIGUR 4: BESLUTSMODELL I ETT FÖRETAGS STRATEGIFORMULERING, ANSOFF (1965)	23
FIGUR 5: ANSOFFS TILVÄXTMATRIS, BENGTTSSON ET AL., 2001	24
FIGUR 6: SAMBANDET MELLAN RESURSER, KOMPETENSER, KÄRNKOMPETENSER OCH KONKURRENSFÖRDELAR, BENGTTSSON ET AL., 2001.	27
FIGUR 7: MARKNADS- OCH KOMPETENSMATRIS, PRAHALAD & HAMEL (BENGTTSSON ET AL., 2001)	29
FIGUR 8: STRATEGIPROCESSEN, MINTZBERG ET AL., 1998	33
FIGUR 9: STRATEGI SOM POSITION OCH STRATEGI SOM PERSPEKTIV, MINTZBERG ET AL., 1998	34
FIGUR 10: STRATEGIPROCESSEN, BENGTTSSON ET AL., 2001	35
FIGUR 11: TEORETISK ANALYSMODELL	37
FIGUR 12: TIDSLINJE ÖVER SOS	56
FIGUR 13: ANSOFF MATRISEN TILLÄMPAD PÅ SOS	62
FIGUR 14: MARKNADS- OCH KOMPETENSMATRISEN APPLICERAD PÅ SOS	65
FIGUR 15: STRATEGI SOM EN BOLL	72

1 Inledning

I detta kapitel får läsaren en inblick i det valda forskningsområdet. Detta följs av en diskussion i vilken uppsatsens problem presenteras för att sedan mynna ut i en precisering av uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en disposition som skall ge läsaren en överblick över hela uppsatsen.

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

1.1.1 Strategic Management

“**S**trategy is the great work of the organization. In situations of life or death, it is the Tao of survival or extinction. Its study cannot be neglected”.
Sun Tsu, *The Art of War* (Grant, 2002)

Redan runt 500 f.Kr framförde Sun Tsu sina tankar om minutiöst genomtänkta planer i syfte att nå ett ideal att kunna slå sina fiender utan att ingå en strid, att kunna utnyttja kompetenser av generaler, att leda trupper mot en seger och vidare generella principer och taktiker för att kunna hantera fiendliga trupper (Heracleous, 2003). Detta fenomen som kommit till att kallas för *strategi* finns även benämnt inom det företagsekonomiska forskningsområdet *Strategic Management* och syftar till att besvara två grundfrågor (Häglund, 2006): Varför är vissa företag mer framgångsrika än andra och hur kan ett givet företag bli mer framgångsrikt?

Strategic Management är en relativt ny lära inom företagsekonomi, som började bli uppmärksammas under 1960-talet (Häglund, 2006). Den akademiska världen i USA med skolor som Harvard hade en nära koppling till konsultbranschen och företag som McKinsey, Boston Consulting Group och Bain. Samtidigt befann sig landet i en stark tillväxtfas var företag diversifierade och blev allt större, varav forskningen fokuserade till stor del på tillväxt, expansion och diversifiering. Av intresse låg att undersöka hur strategiska beslut fattades varefter deskriptiva studier av företag gjordes. Framstående forskare som Ansoff (1965) la fram teorier och modeller hur företag skall planera för att nå sina mål och på så sätt finna den bästa strategin. Chandler, Andrews och Miles & Snow (Häglund, 2006) framförde också tankar om hur företag genom analyser och planeringar

skall organisera sig och på så sätt skapa de bästa strategierna. Under 1980-talet tog Porter dessa resonemang vidare. Han la fram att det inte är tillfredställande att endast se till det enskilda företaget vid strategiformulering utan det måste även ses till hela branschen. Forskare som Penrose, Barney och Peteraf (Häglund, 2006) argumenterade till viss del emot Porters resonemang. De ansåg att det är även minst lika viktigt att ta hänsyn till de resurser som ett företag förfogar över för att på så sätt lära sig utnyttja dem och skapa konkurrensfördelar. Mintzberg (1988) däremot sätter sig emot hela den analytiska och planerade delen av Strategic Management läran då han menar att strategi är en process som växer fram ur en mängd olika beslut som tas i ett företag.

Den akademiska världen har följaktligen under de senaste decennierna ämnat sig åt att studera begreppet strategi och vad det innebär omsorgsfullt (Mintzberg et al, 1998). Bengtsson et al. (2001) gör en sammanfattad definition av ett flertal framstående teoretiker inom området av begreppet strategi; ”*konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå dess mål*”. Samtidigt har bland annat studier gjorda på Harvard funnit att en generaliserbar definition av begreppet är näst intill omöjlig (Heracleous, 2003). Detta baserat på argument att strategi är komplext och bestäms induktivt i de individuella situationer ett företag befinner sig i samt genom de specifika interna resurser det förfogar över.

1.1.2 Strategiformulering

Strategiska beslut associeras ofta med problem som är ostrukturerade, diffusa och komplexa; likaledes är dessa fundamentala för organisationens välmående och implicerar ofta ändringar i organisationer (Heracleous, 2003). Det finns mångfaldiga teorier som fördjupar sig på hur företag skall samverka i sin kontext för att synkronisera externa händelser med sina interna resurser. I början på 1970-talet började några forskare vid McGill University intressera sig för hur företag är sammansatta, detta resulterade senare i Mintzberg konfigurationsskola om hur makt och struktur fördelas i ett företag (Mintzberg et al., 1998). Mintzberg menar att företag som inte längre är synkroniserade med sin omgivning bör eftersträva en strategisk transformation som återbalanserar företaget till en ny stabil fas med en ny portfölj av strategier, strukturer och kulturer, vilket i sin tur skall leda till att företaget får en helt ny konfiguration. Mintzbergs (Mintzberg et al., 1998) studier visar att strategier är mönster som ter sig olika beroende på vilket stadium ett företag befinner sig i.

Donaldson (1996) kritiserar användningen av analyser som är baserade på typologier. Här nämner han specifikt Mintzbergs konfigurationsskola och ämnar ett helt kapitel för att bevisa att den är felaktig och missvisande. Donaldson (1996) säger att Mintzberg, men även forskare som Miller är ledande inom den moderna organisationstypologi läran, men den är alldeles för enkel och representerar därmed en bristande teoretisk infallsvinkel.

”Few real organizations are simple structures or machine bureaucracies: almost all organizations lie somewhere in the middle... organizations come in many shades of grey and not just black and white... each configuration has problems”. Donaldson (citerad av Mintzberg et al., 1998).

Att begränsa sig till endast fem konfigurationer ger inte en rätt verklighetsbild (Donaldson, 1996). Företag förändras ständigt hela tiden varpå det är fel att säga att företag mellan olika konfigurationer befinner sig i en obalans där deras strategier är oanvändbara innan de har nått en ny konfiguration.

Mintzberg et al. (1998) responderar på detta genom att säga att alla teorier är falska och består endast av ord och modeller, men däremot finns de till för att hjälpa oss förstå den reellt komplexa verklighet vi befinner oss i. Samtidigt håller Mintzberg et al. (1998) med Donaldson att se på världen genom olika konfigurationer är bristande det med, *men* menar de, det odlar fram frågor hos strategen om alternativa val han kunnat göra. Teorier skall användas därmed som verktyg som hjälper oss att förstå olika fenomen som sker i vår omvärld.

Enligt Mintzberg (Mintzberg et al., 1998) skall strategi ses som ett mönster i en organisations beslutsfattande och handlingar. Alternativt uttryckt, som en formningsprocess som påverkas av olika element som sker i företagets omgivning. Utöver att plädera för att strategiformulering är en lång process framhåller även Mintzberg et al. (1998) att det inte finns rätt eller fel sätt när ett företag skall formulera sin strategi. Däremot kan organisationer genom att lära sig känna igen mönster i sitt beteende omvandla redan uppkomna strategier till nya noga övervägda strategier. Begreppet strategiformulering och organisatorisk inläring är därför två i relation till varandra stående begrepp, det vill säga att de inte utesluter varandra. Det sistnämnda ämnar sig åt att utveckla kompetenser och förmågor genom kontinuerlig ifrågasättningen av företags processer och dylikt. Förbättrade skickligheter och kunskaper är inte endast menade till att resultera i bättre produkter eller lönsamhet utan även till en förbättrad förmåga att dra fördelar av externa snabbföränderliga villkor som omger ett företag. Skickligheter och kunskaper tillåter således företag att kunna hantera oväntade och plötsliga företeelser (Mintzberg et al., 1998).

1.1.3 Problemkonkretisering

Enligt Mintzberg et al. (1998) är det nödvändigt för ett företag att genomgå en förändring när det inte längre är synkroniserat med sin omgivning. När möjligheten att studera SOS International a/s (benämns som SOS härnäst i uppsatsen) uppenbarade sig fann vi det av största intresse att fördjupa sig i dess verksamhetsförlopp. SOS som i 40 år har drivits som ett icke vinstdrivande företag och varit mycket beroende av sina ägare befinner sig idag mitt i en process till att bli ett självständigt bolag som verkar efter marknadens regler. SOS, som innan transformationen inte hade en klart nerskriven plan och strategi hur det skulle ta sig från A till Ö, navigeras idag efter nya direktiv. Den transformationen SOS genomgår ligger till grund att företagets strategier och processer har omformulerats för att sedan anpassa sig till den allt mer förändrade omvärld de agerar i. Studier i Strategic Management visar vikten av att förstå hur en strategi tar form, både ur en analytisk synpunkt som hur själva beslutet faktiskt tar form. Det ligger därför en utmaning i att klarlägga de *strategiska val* SOS gjort, för att kunna bygga upp en ny företagsidentitet och skapa en hållbar strategisk plan i strävan att nå företagets vision om att bli världens mest banbrytande skade- och assistansorganisation (Bo Uggerhøj). Detta för att sedan studera på nära håll hur *strategier* kan växa fram i praktiken, hur det tar form men framför allt hur beslutade åtgärder de facto genomförs.

Att endast se hur en strategi formuleras ger inte en rättvis bild (Mintzberg et al., 1998). Hänsyn måste även tas till hur den formas. Ett företags strategi påverkas av olika omständigheter som äger rum utmed resans gång och därmed skapas ett strategiskt handlingsmönster som utgör företagets strategi. I januari 2006 förvärvade SOS svenska Skade- och Räddningslarm (benämns som Sorab hädanefter) vilket inte var en del av SOS ursprungligt planerade strategi. Därför är det även av intresse att undersöka uppköpet som en del av SOS strategiska handlingsmönster samt vilken *betydelse* det har och hur det *smälter* in jämte SOS planerade strategier.

1.1.4 Positionering

Idag har Strategic Management läran utvecklats till många olika inriktningar, med ett flertal olika utgångspunkter och frågeställningar, fokusering på förändringar och transformation av en organisation är en av dem (Mintzberg et al., 1998). 2002 presenterade Pettigrew et al. i sin bok "Handbook of Strategy and Management" att det inte finns ett enhetligt paradigm inom Strategic Management. Olika forskningsområden som organisationslära och forskning inom den industriella ekonomin finns inbäddade inom Strategic Management, men på senare år har även forskning inom till exempel kognitiv psykologi haft en inverkan. Forskningsområdet är således inte fulländat. Genom sin bok vill Pettigrew et al. även uppmana andra forskare att utvidga läran och gränserna om Strategi *och* Ledning (Strategy *and* Management) för att på så sätt skapa en mer rättvis bild av forskningsområdet Strategic Management.

"Strategic management is at the moment an aspiration and not an accomplishment"
Pettigrew, Thomas and Whittington (2002).

Det finns således fortfarande ett behov utifrån ett akademiskt perspektiv som utifrån ett Strategic Management perspektiv att forska för att förstå hur strategier tar form. Utifrån möjligheten att få studera SOS på nära håll samt utifrån det teoretiska resonemanget i förgående delkapitel, finner vi det av en stor akademisk betydelse att belysa SOS transformationsprocess. Detta i följd för att medverka med vårt forskningsbidrag inom Strategic Management om hur en strategi kan formuleras och implementeras.

1.3 Syfte

Genom att studera och redogöra hur SOS anpassar sin verksamhetsutveckling till de förändringar och utmaningar som uppkommer i deras omvärld, är syftet med denna uppsats att rekonstruera den strategiska beslutsprocessen i SOS för att förstå hur en strategi kan formuleras och formas.

1.4 Målgrupp

Empiriska uppsatser syftar till att åstadkomma ny kunskap. March (Jacobsen 2002) förklarar att kunskap kan vara ett bidrag till vetenskapen om något som var oss okänt sedan innan och som revolutionerar samtidigt som det utmanar tidigare framställd information inom ämnet. Men ny kunskap kan även vara sådan som kompletterar och utvecklar tidigare presenterad information.

Det akademiska bidraget i denna uppsats är att belysa hur en strategi kan ta form i ett specifikt företag. Därför så riktar sig denna uppsats främst till personer som har ett intresse inom området Strategic Management som vill få en djupare inblick hur en strategiprocess kan ta form. Då läsaren antas ha baskunskaper inom området Strategic Management är det lämplig att han eller hon antingen har ett personligt intresse i detta ämne eller har läst magister nivå inom ämnet företagsekonomi.

1.5 Avgränsningar

Under denna forskningsresa av det valda studieobjektets transformation till ett vinstdrivande företag har det varit svårt att inte snudda även vid interna förändringar som kultur och ledarskap.

I och med de omständigheter som SOS befinner sig i är det lätt att vilja diskutera de problem som berör just området kultur, då även den har en stor del av ett företags fram- eller motgångar. En fokus på även kultur skulle dock ge uppsatsen ett alldeles för stort och brett forskningsområde och uppsatsens syfte att belysa de *strategiska* delarna hade kunnat hamna i skymundan, därför har vi valt att avgränsa oss från det kulturella området.

Även frågan om ledarskap ligger nära tillhands i och med det förändringar som SOS genomgår. Tillsättelsen av en ny vd har till en stor del varit en utlösande faktor till transformationen. Att lägga fokus på ledarskap skulle kunna ge ett nischat perspektiv. Därför har det diskuterats huruvida uppsatsen skall vara avgränsad från ledarskap eller inte. För att behålla en övergripande karaktär av den strategiska transformationen valde vi att avgränsa oss även från frågor och forskning som rör ledarskap.

1.6 Fundamentala Definitioner

Transformation och strategisk transformation

Syftet med denna uppsats är att undersöka den strategiska transformationen som SOS har genomgått. I uppsatsen används ordet strategisk transformation och transformation synonymt med varandra. Detta kan tolkas till en viss del missvisande då en transformation av ett företag även behandlar andra aspekter i ett företag såsom förändring av kultur vilket denna uppsats är avgränsad från. Om det därför inte specifikt anges något annat så syftar således ordet transformation på de strategiska förändringar SOS genomgår.

Produkt och tjänst

Vid insamlingen av primär- och sekundärdata sätter SOS begreppen tjänst och produkt synonymt med varandra. Detta kan ses som missvisande av den inte insatte läsaren i SOS procedurer, men även vi har valt att använda dessa två begrepp synonymt med varandra. Detta av den enkla anledningen att kunna variera två begrepp.

1.7 Disposition

Inledning

Kapitlet ger en inblick i det valda forskningsområdet för att kunna ge läsaren en överväldigande kunskap. Detta följs av en problemdiskussion kring det valda forskningsområdet som sedan mynnar ut i att presentera syftet.

Metod

Metodkapitlet beskriver den faktiska arbetsprocessen samt de olika val som gjorts längs med denna resas gång.

Teori

Teoridelen presenteras i form av en diskussion av olika framstående författare inom området Strategic Management. Kapitlet avslutas sedan med en teoretisk analysmodell.

Empiri

Empirin i denna uppsats är uppdelad i två kapitel, kapitel 4 och 5. Kapitel 4 syftar till att presentera fallföretaget SOS samt Sorab som numera är ett helägt dotterbolag till SOS. I kapitel 5 presenteras det empiriskt insamlade materialet i tre faser som syftar till att ge läsaren en överblick över den strategiska transformationsprocess som SOS har genomgått.

Analys

I detta kapitel analyseras samt diskuteras det empiriskt insamlade materialet med hjälp av den teoretiska analysmodellen.

Slutsatser och egna reflektioner

I detta kapitel presenteras slutsatser samt en sammanfattning som knyter tillbaka till kapitel 1 i denna uppsats. Kapitlet avslutas med våra egna reflektioner samt vår egen tolkning av strategi.

2 Metod

I detta kapitel presenteras hur arbetsprocessen av studien har gått till. Kapitlet är indelat i att först presentera studiens angreppssätt generellt tillsammans med de val som gjorts och vilka effekter de har fått. Detta följs av en förklaring hur själva insamlingsprocessen av det empiriska materialet har gjorts och avslutas med en kritisk metodologisk diskussion som behandlar hela studiens tillvägagångssätt.

2.1 Studiens angreppssätt

Syftet med denna uppsats är att göra en *hur* undersökning vilket enligt Yin (2003) ses som lämpligast att göras med hjälp av en fallstudie. En fallstudie är enligt Yin (Backman, 1998) en undersökningsmetod vars syfte är att undersöka ett nutida fenomen i ett komplext sammanhang. Jacobsen (2002) förklarar att en fallstudie är avgränsad i tid och rum, den kan avgränsas till att undersöka en vis plats, till exempel en organisation och till en speciell situation, till exempel en specifikprocess i den valda organisationen. Den strategiska transformationsprocess som SOS genomgår kan klassas som just en specifik process i ett komplext sammanhang. Även det valda problemet för undersökningen anses i högsta grad komplext med en icke helt tydlig begränsning från första början, varpå en fallstudie anses lämpligast som metod för undersökningen.

En *kvalitativ ansats* har valts då den anses lämpligast när en större klarhet i ett oklart ämne skall skapas (Jacobsen 2002). Den kvalitativa ansatsen kännetecknas ofta av en arbetsprocess där syftet och problemställningen för den valda studien ofta formas simultant med data insamlingsprocessen (Backman 1998). Undersökningens resa började med att en kort sammanställning gjordes om vad vi visste om SOS genom vårt arbete där. Mycket snart stod det klart att den transformation som SOS genomgår var av stort intresse och att undersökningens fokus skulle således riktas mot denna då detta även gick hand i hand med våra egna akademiska intresseområden. För att konkretisera ett väl avgränsat problem kompletterades därför detta med att fyra intervjuer under vilka en djupare förståelse för SOS som företag intogs samt orsakerna och betydelsen av transformationen. Intervjupersonerna valdes med tanke på deras positioner samt hur länge de varit anställda i företaget. Genom en kvalitativ ansats skapas således utrymme för en *flexibilitet* av studien, vilket blir märkbart viktigt speciellt när det inte står klart exakt från början vad som skall undersökas (Jacobsen, 2002). Den öppenhet som medföljer vid en kvalitativundersökning

leder ofta till att undersökningen får en hög *intern giltighet*. Jacobsen (2002) beskriver öppenheten som att det är de undersökta som styr och definierar undersökningens utslag och därmed skapas en riktig förståelse av fenomenet, vilket var vårt önskemål. Under resans gång har vi diskuterat och omformulerat uppsatsens syfte och problem fram och tillbaka då SOS komplexa uppbyggnad och unika situation gjorde att det var svårt att hitta endast en infallsvinkel att fokusera på. Först efter halva undersökningsperioden kunde ett klart och avgränsat forskningsproblem fastställas, varpå ytterligare två intervjuer gjordes med nyckelpersoner knutna till den angivna problemställningen.

2.1.1 Val av teori

Under uppsatsens förlopp har syftet modifierats ett antal gånger och därmed även de teorier som använts. Teoriframställningen har därav tagit sin start relativt sent i proportion till tidslängden för denna uppsats. De valda teorierna i uppsatsen syftar till att förklara det empiriska materialet i denna studie. Teorierna har sin ansats i att forska hur strategierna formuleras och formas, därför är teorier inom Strategic Management ett naturligt val.

Uppsatsen bygger till stor del kring Mintzbergs och Ansoffs teorier. De är av vikt att påpeka att vi har forskat i böcker som i synnerhet är av en sammanfattande natur. Mintzberg är en välkänd och erkänd forskare och teoretiker inom Strategic Management området. Att stödja sig på hans teorier tycker vi kan ses som ett naturligt val. Mintzberg et als. (1998) är av en sammanfattande karaktär som är uppbyggd som en diskussion med stöd och motsägelse av författarnas egna åsikter. Därför kan det förmodas att dessa sammansatta åsikter av ett flertal teoretiker i en bok kan ha influerats av subjektivitet. Detta har det försökts att ta hänsyn till genom att gå antingen till ursprungskällan, eller i de fall detta inte varit möjligt, ta stöd av andra teoretiker i den utsträckning det gått. Ett sådant exempel är Weicks teorier som presenteras både genom Mintzberg et als. (1998) tolkning men även via Pettigrew et al. (2002). Även Prahalad & Hamel citeras till stor del genom Bengtsson et als. tolkningar. Prahalad & Hamels artikel "The core competence of the corporation" gick inte att finna i sitt original, däremot hittade vi den återuttryckt enligt sin ursprungsversion i Cross et als. (2000) bok "Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Collective and Organizational Learning Process".

Valet att behandla Ansoff inom denna uppsats motiveras med att fallföretaget bygger sin strategiska tyngdpunkt på en vidareutveckling av just Ansoff matrisen. Det kan tyckas att teorier som är över 40 år är gamla och inaktuella. Emellertid är just denna teori fortfarande av en hög aktualitet, som motiveras av Bengtsson et al. så sent som 2001. Bengtsson et al. menar att de olika tillväxtstrategierna enligt Ansoff matrisen används fortfarande i hög grad idag som *utgångspunkt* för att fastställa ett företags strategiska gap.

Transformationsprocessen i SOS ligger till grund för att formulera en strategi. Då syftet med uppsatsen inte är att endast undersöka hur en strategi formuleras utan även formas så upptas därför även teorier om strategiskt lärande. Strategiskt lärande i sin tur förknippas med utveckling av kärnkompetenser som således mynnar ut i resurs- och kompetensbaserade strategier och förvärv. Sistnämnda motiveras med när ett företag inte förfogar över ett nödvändigt element bör det leta externt.

2.1.2 Val av studieobjekt

Vårt intresse i språk och olika kulturer kombinerat med studier i strategi gjorde att valet att analysera ett internationellt företag stod fast från första början. Att valet således föll på fallföretaget SOS var ett naturligt beslut, inte enbart för att vi arbetar extra där men även för att det är ett moget företag som befinner sig i en föränderlig miljö. SOS har i över 40 drivits som ett icke vinstdrivande bolag men genomgår idag (2006) en transformation till att bli ett vinstdrivet företag. Den komplexitet som omger SOS samt det faktum att företaget är utsatt både för starka interna som externa förändringar, gjorde att vi såg ett flertal intressanta aspekter som täcker vårt intresseområde. Dessa vill vi belysa med hjälp av vår akademiska bakgrund.

2.2 Insamlingsprocessen av data

Tyngdpunkten vid insamlingen av data till empirin har legat på de intervjuer vi genomfört varvat tillsammans med skriftlig sekundär data vi fått ta del av från företaget. Hur insamlingen av data går till har en påverkan på studiens *validitet* (giltighet). Det kan diskuteras om den valda datainsamlingsmetoden är lämplig utifrån den valda problemställningen (Jacobsen, 2002). Intervjuer anses som lämpliga vid undersökningar av få enheter, vilket vi gör i vår undersökning.

2.2.1 Val av intervjuobjekt

Genom att vi jobbar på SOS så hade vi tillgång till att få en överblick över alla medarbetare, vilka roller de har i företaget och hur länge de varit anställda. Detta kan ses som ett stort privilegium då vi fick en inblick som en utomstående inte skulle kunna få. Intervjuobjekten valdes således ut av oss själva där en förfrågan skickade via mail om de ville ställa upp på en intervju. Intervjuobjekten valdes ut efter hur länge de jobbat i företaget samt vilka roller de hade, alla utom ett av de tillfrågade intervjuobjekten tackade ja till att ställa upp i en intervju.

De första fyra intervjuerna genomfördes med syfte att skapa en djupare förståelse av det valda studieobjektet. Intervjuerna var näst intill helt öppna så när som på att de valda intervjuobjekten fått en intervjuguide (Se bilaga II - IV) mailad till sig några dagar innan med övergripande frågor. Detta så att de skulle få en till viss del klarhet i syftet med vår intervju. Av de första fyra intervjuerna har materialet av tre av dem använts och redovisats direkt i uppsatsen, medan en intervju snarare har lett till att vi fått en djupare förståelse för vårt fallföretag men som visade sig vara irrelevant för studiens problemformulering och därför inte finns redovisad i det presenterade materialet.

När syftet och problemställningen med undersökningen hade fastställts gjordes ytterligare två intervjuer, den första med Bo Uggerhøj som är vd på SOS. Den andra intervjun var ännu en gång med Mårten Rosman, som utöver att han är Marknadschef på SOS även var med och grundade Sorab samt varit vd där. Dessa två personer ansågs således vara två *nyckelpersoner* som kunde ge oss relevant information kopplad till vår problemställning och vårt syfte. Dessa två intervjuer, var till skillnad från de första fyra mer av en semistrukturerad karaktär där frågorna var ställda utifrån uppsatsen syfte, men fortfarande var det öppna intervjuer.

2.2.2 Presentation av intervjuobjekten

Marianne Hansen, Team Manager och Market Support, anställd sedan 1997. Genom att Marianne Hansen har jobbat i företaget i nästan tio år samt att hon suttit på alarmcentralen ansåg vi det vara av stor fördel för oss då hon kunde ge oss en inblick hur de varit jämfört med hur de är idag. Då uppsatsen har tagit olika vändningar under resans gång ansåg vi emellertid inte den informationen vi fick in relevant för vårt problem och syfte varav den inte finns redovisad direkt i undersökningen. Trots det var samtalet med Marianne Hansen av stor vikt då det skapade en djupare förståelse för oss om SOS vilket underlättade när resterande intervjuer skulle göras.

Asbjørn Poulsen, HR.-chef och anställd sedan 1987. Asbjørn Poulsen var även vår kontaktperson på företaget när det gällde uppsatsen. Att han varit anställd på SOS sedan 1987 såg vi som en stor fördel då han varit med under resan en väldigt lång tid och besitter en stor kunskap och kompetens både om SOS och om branschen.

Mårten Rosman, Marknadschef och f.d. vd av Sorab, anställd på SOS sedan mars 2006. Mårten Rosman har inte varit anställd på SOS så länge, men har trots det en lång erfarenhet från branschen. 1995 var han med bland annat med och grundade Sorab och innan dess jobbade han för Falck. På SOS är han marknadschef och ansvarig bland annat för utvecklingen av SOS Secure samt uppköpet av Sorab och utvecklingen av liknande verksamheter likt Sorab men i övriga Norden.

Anja Thyssen, f.d. studentvikarie och numera Produktchef, anställd sedan 1999. Genom att ha jobbat på alarmcentralen under sin tid som studentvikarie så ansåg vi att hon hade en bra medarbetarblick. Numera är Anja Thyssen produktchef på SOS och har hand om produkter och tjänster som är kopplade till personassistans, men även de nya koncepten som Crisis Management och Health Care.

Bo Uggerhøj, VD sedan 2001. Bo Uggerhøj var innan han kom till SOS vice VD för Nordea Bank og Forsikring, Regionschef för Danica försikring samt Regionschef för Baltica försikring och har därmed en stor och djup kännedom om branschen både från försäkringsbolagens sida och numera från assistansbranschens sida. Det är även först efter Bo Uggerhøjs tillträde som vd som SOS började införa de ändringar som sedan har lett till transformationen av företaget. Bo Uggerhøj anses därför ha en drivande och centralroll i transformationsprocessen och därför var det av yttersta vikt för uppsatsen att intervjua honom.

2.2.3 Val av intervjuplats

Platsen var intervjun äger rum är av största vikt, Jacobsen (2002) pratar om två platser den *naturliga* och den *konstlade*. En naturlig plats kan vara en plats som intervjuobjektet är välbekant med, till exempel hemmet medan en konstlad plats är ett neutralt rum som varken intervjuobjektet eller intervjuaren är bekant med. Jacobsen (2002) säger att valet av plats är viktigt för att undvika *kontexteffekten*, det vill säga att intervjun påverkas av den plats och miljö den genomförs i. Alla intervjuer utom den sista med Mårten Rosman genomfördes på SOS kontor i Köpenhamn. Den sista intervjun med Mårten Rosman genomfördes av praktiska skäl på ett café i Lund. Intervjuerna på SOS genomfördes således i en miljö som var välbekant både för oss som för intervjuobjekten vilket ledde till en mycket avslappnad stämning där både intervjuobjektet och vi kände oss bekväma. Intervjun med Mårten Rosman som genomfördes på ett café i Lund skulle kunna tänkas påverkas negativt av störande ljud från personer omkring (Jacobsen, 2002). Men trots störande ljud i omgivningen så upplevde vi att intervjun genomfördes i en avslappnad miljö vilket också ledde till, vad vi uppfattade som mycket öppna och ärliga svar som vi kanske inte hade fått om intervjuplatsen varit någon annanstans.

Vid intervjuer är det samtidigt viktigt att ha i åtanke att de är både tids som resurskrävande då de ofta genererar i stora datamängder som skall sorteras och kategoriseras systematiskt och korrekt (Jacobsen, 2002). För att förhindra att data försvann antecknades av båda författarna intervjuobjektens svar på medtagna datorer och sammanställdes i ett dokument *direkt* efter intervjuerna. Vid intervjuerna frågades även om vi fick återkomma om vi hade kompletterande frågor vilket gick bra för alla intervjuobjekten. En kortare komplettering gjordes därför via mail med Asbjørn Poulsen, Mårten Rosman samt Bo Uggerhøj, där siffror samt viktiga datum i SOS historia vi fått ta del av under intervjun konfirmerades.

2.2.4 Val av sekundärdata

I vår undersökning har även använts redan insamlad och skriven data av andra, det vill säga *sekundärdata*. Den har ofta samlats in för ett annat ändamål än det som författaren har (Jacobsen, 2002). Därför gäller att vara mycket kritiskt till den sekundär data som samlas in då den kan vara vriden så att den bäst passar just det ändamål den är insamlad för. Det är viktigt att analysera vem *avsändaren* är. Avsändarkällan klassificerar Jacobsen (2002) sedan in i ett flertal underbegrepp; information från en person som själv har deltagit i något kallas Jacobsen (2002) en *förstahandskälla* medan en *andrahandskälla* är information från en person som inte själv var närvarande vid en händelse men som har hört om den från andra till exempel en tidningsartikel. Den största delen av skriftlig information vi har fått del av är författad och eller sammanställd av Bo Uggerhøj och således en *förstahandskälla*. Dessa data kan sedan delas in i både privat som offentlig data. De privata källor vi har fått ta del av är SOS strategiplan för åren 2004 till 2006, ett memorandum som pläderar för en transformationsprocess, samt power points som Bo Uggerhøj gjort och använt sig av vid när han presenterat för ledning och anställda förslag till en transformation. Detta är data som har publicerats löpande mellan åren 2001 och 2005, vilket har gett oss en djupare

inblick i företagets strategi och transformationsprocess men även en inblick i *hur* processen beroende av olika faktorer ändrats under resans gång. Detta får även medhåll av Jacobsen (2002) som menar att privata källor kan hjälpa forskaren att i en högre grad förstå vad som *faktiskt* har hänt.

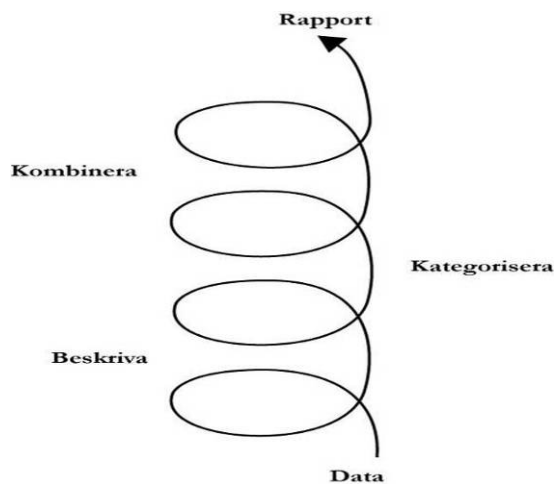
Jacobsen (2002) nämner sedan att det är även viktigt att uppmärksamma vem som är *mottagaren* av informationen undersökaren får ta del av. Han pratar här om *offentliga* respektive *privata* källor. Privata källor är information som inte är avsedd att publiceras offentligt, till exempel intern information i ett företag medan offentliga källor är skriftlig information som är avsedd för en större publik. De offentliga data vi har fått ta del av är främst ett case om SOS, där skäl till transformationen samt själva processen presenteras, skrivet av Bo Uggerhøj tillsammans med Jesper Strandskov, professor vid Handelshøjskolen i Århus och som riktas till Master studenter i strategi.

Att vi har fått ta del av en kombination av privata som offentliga källor har därmed hjälpt oss att få en djupare förståelse för den process som SOS genomgått, samt även en syn på hur SOS själva tolkat själva processen i efterhand. Samtidigt har det under analyseringsprocessen av de skriftliga data tagits under högsta beaktning att den är skriven och författad av personer som var *för* en förändring och transformation varpå den kan ha varit vinklad för att gynna pläderingen av transformation.

Under undersökningens gång har vi även tagit del av andra offentliga källor, främst tidningsartiklar och Internetsidor, speciellt det sistnämnda måste när det granskas tas med största aktsamhet. Denna information vi fått ta del av har vi därmed även sett till att få bekräftad när vi gjort våra intervjuer.

2.2.5 Redovisning av insamlad primär och sekundär data

Jacobsen (2002) delar in analysen av den insamlade data i tre delar; *beskrivning*, *systematisering* och *kategorisering* samt *kombination*. Samtidigt säger han att detta inte är tre delar som görs var för sig i efterföljande ordning utan att det är en process som pendlar mellan de tre delarna fram och tillbaka. Day (Jacobsen, 2002) beskriver analyseringsprocessen som en kontinuerligt stigande spiral vilket illustreras i figur 1:



Figur 1: Analys av kvalitativa data som en spiral, Jaobsen 2002

Vid sammanställningen av vår insamlade data har den först kategoriserats efter intervjuobjekten, varpå de sedan har kategoriserats ytterligare en gång i olika teman; innan transformationen, anledningar och motiveringar till transformationen, branschanalys, kärnkompetenser, marknads- och produktutveckling, SOS framtid samt övrigt. Dessa kategorier har sedan kompletterats med det skriftliga material vi har fått ta del av från SOS samt det sekundärdata vi har för att sedan presenteras i sin slutliga form under empirikapitlet. Först därefter har det insamlade materialet ställts mot de uppvisade teorierna i uppsatsen.

2.3 Metodologisk diskussion

2.3.1 Personliga referensramar

Faktumet att vi är studentvikarier på SOS underlättade således beslutet att genomföra forskningen på detta företag då det skulle ge oss ett flertal fördelar. Genom att vi hade sedan tidigare kunskaper om SOS rutiner och processer, dess historia samt visionen som driver dem kunde fokus läggas på att lära känna företaget i ett djupare och mer komplext sammanhang redan från första början. Vidare sågs att intervju bokningen av relevanta personer i förhållandet med problemformuleringen skulle underlättas i och med vi är anställda på företaget och njuter av ett visst förtroende och som ger vissa förmåner gentemot personer som inte förfogar över en personlig relation till SOS.

Samtidigt diskuterades även vår *objektivitet* och hur vår anställning på det utvalda studieobjektet skulle påverka uppsatsen. Det diskuterades om detta skulle kunna ha betydelse för rapportens vinkling då vår objektivitet skulle kunna lida av att vi känner till interna rutiner, Human Resource relaterade svårigheter samt att det inte går att bortse från det personliga intrycket vi har fått av företaget genom att arbeta där. Det måste påpekas att

till en viss del ger detta en *subjektiv syn*, men samtidigt ansåg vi att då vi endast jobbar extra samt varit anställda på företaget knappt sex månader så skulle detta inte ha en negativ inverkan på uppsatsens utfall så länge ett objektivt angreppssätt beaktades hela tiden.

2.3.2 Sekretes

Under vissa av intervjuerna har det kommit information som är *sekretessbelagd* men som vi fått ta del av för att kunna få en korrekt förståelse för de frågor vi ställt. Sekretesskravet har både positiva och negativa effekter på denna rapport. Den förstnämnda medförde att intervjupersonerna har kunnat ge all information utan att känna sig begränsade. Detta medförde även att vi kunde få en större förståelse för vissa beslut som hade en mer negativ än positiv betydelse för exempelvis sina anställda, men som dock var nödvändiga för företaget som global respektive nationell aktör och dess konkurrensstyrka. Vidare har företaget granskat informationen i rapporten och givit sitt godkännande vilket höjer den *interna giltigheten* (Jacobsen, 2002). Baksidan av mynten är att inte all information som har givits till skribenterna har kunnats offentliggöras. Detta kanske har lett till att vi var tvungna att tåga om en väldigt intressant belysnings synvinkel av SOS strategiska orienteringen. Det är i synnerhet förvärvsprocessen av Sorab var vi har fått del av intressant information som inte kunnat presenteras dock anser vi att den informationen vi fick del av inte har påverkat resultat sett ur uppsatsens syfte var denna information tvungen att intas då den gav oss en djupare förståelse så att vi kunde tolka den informationen vi fick in angående förvärvsprocessen och presentera den på ett rätt tolkat sätt i uppsatsen.

2.3.3 Krav för en empirisk studie

Giltighet och *relevans* samt *tillförlitlighet* och *tronärdighet* är viktiga krav som ställs på en empirisk studie som den måste uppfylla (Jacobsen 2002, Bryman et al., 2003).

Med *reliabilitet* menas om en annan forskare hade kunnat få fram exakt samma data samt komma fram till samma konklusioner som den ursprungliga forskaren. Bryman et al. (2003) säger att speciellt forskare som gör kvalitativa undersökningar måste fråga sig denna fråga. Kvalitativa undersökningen är ofta mer ostrukturerad och påverkas av olika störningar än den kvantitativa. Som nämnt ovan är vi båda två anställda på SOS vilket gör att vi åtnjuter visa fördelar som en annan forskare kanske inte hade gjort. Det är även svårt att på ett objektivt sätt säga hur pass mycket vi egentligen har påverkats av den informella informationen vi har fått ta del av under vår anställning. Syftet med denna uppsats är en undersökning av de *strategiska val* och *beslut* företag gjort i samband med transformationsprocessen och är avgränsad från kulturella aspekter detta leder därför till att en annan forskare som sätter sig i ordentligt i branschen och företaget likväl kan komma fram till samma resultat som vi.

Med *validitet* menar Bryman et al., (2003) om resultaten av studien åtnjuter en giltighet, både externt som internt. Författarna beskriver den interna giltigheten som om det finns ett samband mellan forskarens observationer och de teoretiska idéer de utvecklar eller som

Jacobsen (2002) förklarar; ”Intern giltighet handlar om ifall vi faktiskt mäter det vi tror oss mäta”. Extern giltighet däremot är om vi kan utifrån våra undersökningar dra några generella slutsatser. Under denna undersökning har intern giltighet satts i fokus framför extern giltighet. För att uppnå en intern giltighet måste den information som forskaren presenterar vara tillförlitlig och inte förvrängd. För att undvika något sådant har den empirisksammanställda data skickats till vår handledare på SOS, Asbjørn Poulsen, för en korrekturläsning varpå den färdig sammanställda uppsatsen har skickats till honom för godkännande innan tryck. Genom att vi även har kunnat ställa kompletterande frågor till våra intervjuobjekt anses de empiriska data vara framställd på ett korrekt och tillförlitligt sätt.

Syftet med denna uppsats är inte att uppnå en generalisering över hur en transformationsprocess i sig går till. Vi ämnar studera och redogöra hur *SOS International a/s* anpassar sin verksamhetsutveckling till de förändringar och utmaningar som uppkommer i deras omvärld, varpå inga särskilda åtgärder har åtagits för att uppnå en generaliserbarhet. Därför går det inte heller att fastslå något om studiens generaliserbarhet då det föreligger inga bevis på att studiens resultat är överförbara till andra objekt.

3 Teori

Kapitlet syftar till att fördjupa läsaren i teorier som behandlar transformations- samt strategiformuleringsprocesser. Fokus ligger på hur och varför ett företag begär en transformation, hur en strategi skall formuleras och implementeras samt hur företaget skall bäst utnyttja sina resurser. Detta mynnar sedan ut i en diskussion om realisering av det formulerade strategierna samt strategiskt lärande. Kapitlet avslutas med en analytisk referensram som skall hjälpa läsaren att förstå hur de presenterade teorierna skall användas i analysen.

3.1 Transformation

3.1.1 Varför en transformation

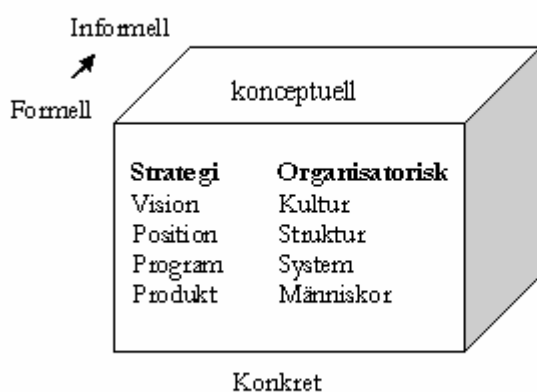
”**C**hange can’t be managed. Change can be ignored, resisted, responded to, capitalized upon, and created. But it can’t be managed and made to march to some orderly step-by-step process...”

Detta citat av Clemmer (Mintzberg et al, 1998) uttrycker en självmotsägelse eller en paradox av en förändringsprocess. Mintzberg et al. (1998) förklarar Clemmers paradox som att en ändring aldrig kan tvingas fram däremot kan ett företag förbereda och anpassa sig till den. I synnerhet när det gäller långsiktiga moment i en organisation som system, vanor och förmågor samt kultur så menar Clemmer att dessa bör börja förbättras redan innan de behövs. Mintzberg et al. (1998) sammanfattar paradoxen som; ”you deal with change by improving you and then your time must come.”

Mintzberg et al. (1998) menar att en organisation antar en viss strukturform beroende på den kontext den verkar i och benämner detta fenomen som ett företags *konfiguration*. Ett företags beteendemönster avgörs av dess konfiguration då företagens strategiportfölj skall vara anpassad till dess konfiguration. När ett företag drabbas av störningar och instabilitet så kan det leda till att även en ändring av företagens konfiguration sker, vilket i sin tur leder till att företagens strategiportfölj måste ändras. Mintzberg et al. (1998) kallar detta för en *transformationsprocess* som de menar är en oundviklig konsekvens av när konfigurationen i en organisation ändras.

3.1.2 The change cube

Mintzberg et al (1998) diskuterar vidare *vad* som kan ändras i ett företag. Begreppet av vad som är en förändring i en organisation är mycket brett och att det talas om både totala omsvängningar i ett företag, vitalisering, kulturella förändringar och produktutveckling (Mintzberg et al., 1998). På grund av begreppets bred blir det svårt att sätta det i ett perspektiv. Mintzberg et al. (1998) illustrerar därför förändringen i en *change cube* som ger en övergripande ram för att förstå de förändringar ett företag begår i sin strategi samt struktur.



Figur 2: The Change Cube, Mintzberg (Mintzberg et al., 1998)

Tärningens två huvuddimensioner av en förändring är *strategin*, riktningen företaget intar och *organisationen*, statusen företaget befinner sig i. Ett företag som befinner sig i en förändring måste ta hänsyn till de båda dimensionerna under förändringens gång. Ser man upp och ned på kuben kan både strategins och organisationens spektrum gå från konceptuell, det vill säga abstrakt, till konkret det vill säga tagbart. Utifrån detta synsätt definieras därmed vision och kultur som de mest abstrakta moment att förändra i ett företag. Produkter och människor är enklast att förändra genom att ersätta de med andra produkter eller individer. Vilket element som är avsedda att ändras i kuben medför även en ändring av elementen under det valda elementet måste göras. ”En ändring av visionen är utan något värde om inte den strategiska positionen såsom att modifiera program och produkter är genomtänkt” (Mintzberg et al., 1998).

Vidare illustrerar kuben att förändringarna kan pendla mellan *formella*, det vill säga öppna och *informella*, det vill säga implicita. Författarna menar att den strategiska positionen kan vara avsiktligt det vill säga formell eller mer framväxande det vill säga informell. Individer kan ändras formellt genom utbildning eller informellt genom coachning och mentorskap. Kubens huvudsyfte är dock att visa att en seriös ändring i en organisation måste inkludera hela kubens yta. Det vill säga från strategiska till organisatoriska element, från konceptuella till konkreta perspektiv samt från informella till formella förändringar.

Peters (Mintzberg et al., 1998) säger att om en förändring skall ske så är det så enkelt som att ”ta något och ändra på det” och introducerar även ett begrepp för en sådan förändring; *chunking*. Men samtidigt poängterar Mintzberg et al. (1998) att det inte existerar en magisk formel hur transformation blir framgångsrik utan bara råd och anvisningar. De menar att en sådan drastisk förändring som chunking kan fungera i de delar av organisationen som Mintzberg (Mintzberg et al., 1998) satt under den konkreta delen av sin changing cube. När det kommer till de mer övergripande omställningarna som ändring av ett företags hela strategi eller dess kultur så är det en sammansättning och process av ett flertal mindre förändringar. Tillsammans bildar dessa mindre förändringar det som Mintzberg et al. (1998) kallar för en transformation, det vill säga en stor och övergripande ombildning av en organisation. Vidare diskuterar författarna att chunking kan vara suboptimalt för ett företag. Likaså kan en totalförnyelse vara överdriven. De menar att det gäller för ett företag att hitta en balans där nytt integreras med gammalt. Att åstadkomma en integration av det bästa av det nya med det mest brukbara av det gamla anses vara mest effektivt för ett företag men samtidigt också svårast att genomföra vid förändringar.

3.1.3 Ram för en övergripande förändring

Under mitten av 1990-talet skrev tre McKinsey konsulter, Dickhout, Denham och Blackwell (Mintzberg et al., 1998) en artikel om förändringar där de presenterar sex strategier som de menar sätter en ram för de övergripande förändringar som sker i ett företag:

- *Evolutionärt/institutionellt uppbyggande*: en stegvis reformering av en organisations värderingar, sammansättningen av dess ledning och sätt hur prestation mäts för att sedan låta mellancheferna genomföra själva förändringarna i organisationen.
- *Omskakning och omfokusering*: skaka om maktstrukturen genom att definiera nya affärsenheter och ledningsprocesser.
- *Följa ledaren*: för att skapa direkt synliga resultat initierar ledare stora ändringar från toppen i organisationen som exempelvis att avskaffa svaga verksamhetsgrenar.
- *Multifront fokus*: här menas det att ändringar drivs av grupper vars mål är av en mer övergripande karaktär såsom kostandsreduktion eller försäljningsstimulans.
- *Systematisk omorganisering*: Stora såväl som små organisatoriska förändringar planeras parallellt.
- *Mobilisering av affärsenheter*: ledare som driver ändringar beordrar teamet som verkställer dessa att ta sig an de samlade idéerna av mellancheferna och de anställda.

Mintzberg et al. (1998) diskuterar vidare detta resonemang och menar att McKinsey konsulterna i sin artikel huvudsakligen beskriver de inledande och centrala aktiviteterna men förbiser dock hur dessa aktiviteter skall sekvenseras i tiden för att åstadkomma en större förändring. Mintzberg et al. (1998) refererar därför till Tichy och Shermans modell som de utvecklade under 1990-talet. Modellen illustrerar ledningen av en transformation i tre delar, *uppvaknande*, *föreställning* samt *omkonstruktion* där de övergripande förändringarna delas upp i etapper.

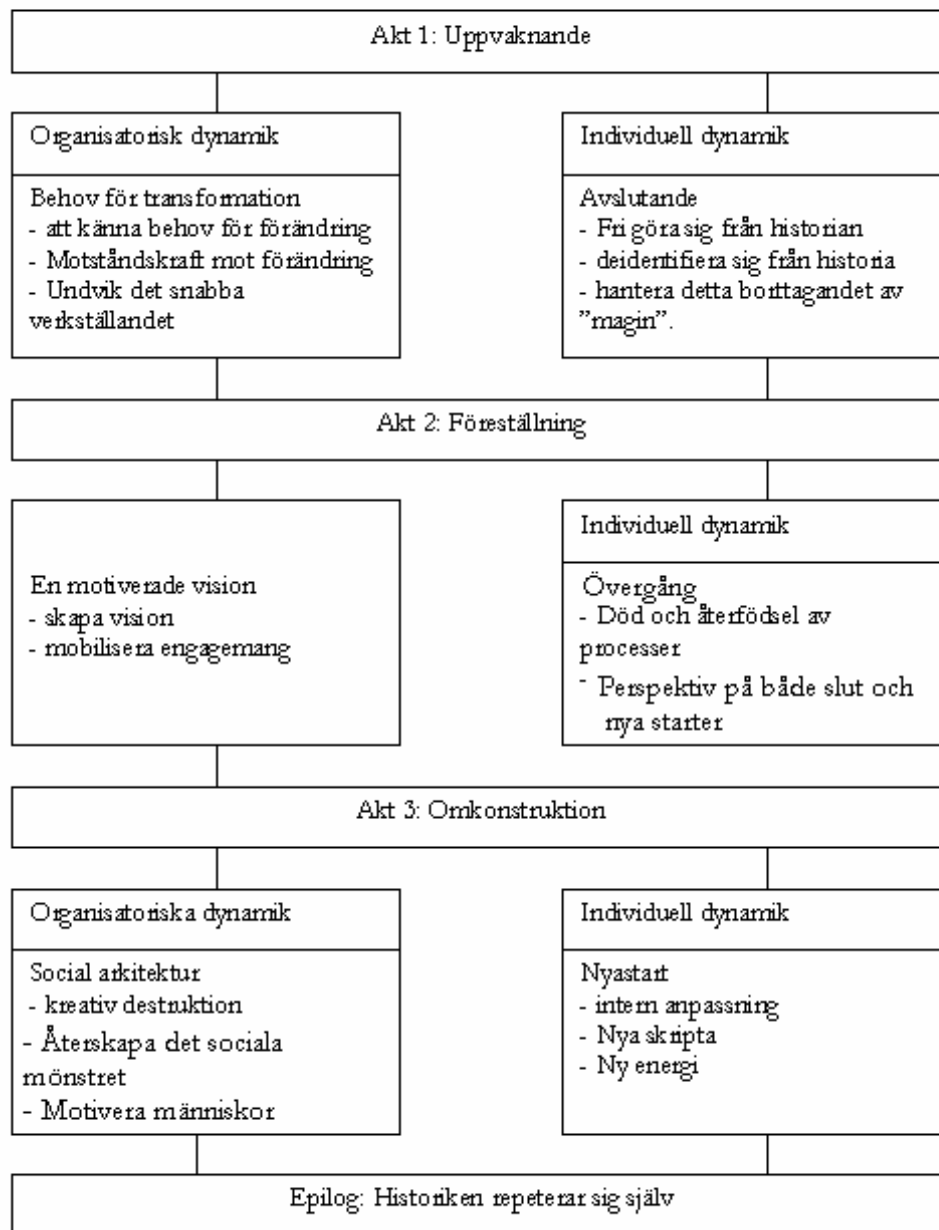
I den första fasen, uppvaknandet, inser företaget behovet av en större förändring såsom en transformation. Det räcker inte till att inse att en förändring måste ske, det gäller för

företaget att kunna frigöra sig från det förgångna för att därmed kunna fokusera på det nya. Som vid de flesta förändringar gäller det att bekämpa det motstånd som uppkommer, varpå ett alltför snabbt verkställande av transformationen bör undvikas.

I fas två, föreställningen, formuleras en vision för företaget som en del i att motivera alla berörda parter i transformationen. Att ta bort gamla rutiner och processer för att kunna ta till sig nya hjälper den enskilda individen i företaget att få ett perspektiv på slutet av det gamla men även för att kunna ta till sig det nya.

Den sista fasen, omkonstruktion, syftar att utföra fas ett och två för att återskapa en bindning mellan det transformerade företaget och dess anställda. Motivationen är ett viktigt element och ligger till grund för att ny energi skapas i samband med en nystart.

Slutligen påpekar Tichy & Sherman (Mintzberg et al., 1998) att historien repeterar sig själv. Detta syftar till att när ett företag inte längre står i samordnad med sin omgivning måste en ny uppvakning ske så att företaget strategisk kan vidareutvecklas i syfte att nå sina mål.



Figur 3: Transformational leadership; A three act drama, Tichy & Sherman (Mintzberg et al., 1998)

3.2 Strategiformulering

3.2.1 Strategi och beslut

En sammanfattande tolkning av strategi inom Strategic Management görs av Bengtsson et al. (2001), ”*konsten att utnyttja ett företags resurser i syfte att uppnå dess mål*”. Författarna menar att strategiformulering utgår ofta från ett företags målformulering då dessa går hand i hand med varandra. Begreppet strategi enligt Bengtsson et al. (2001) är ett sammanhängande handlingsmönster vars syfte är att införskaffa sig konkurrensfördelar, positionera sig relativt sina kunder och rivaler, förfoga över resursfördelningsprinciper samt ett sätt att förbli unikt till exempel genom differentiering.

Ansoff (1965) definierar strategibegreppet med ett företags behov att förfoga över en väldefinierad bredd- och tillväxtdirektion. Denna kan inte enbart målen i sig bemöta utan additionella *beslutsregler* är nödvändiga för att främja en reglerad och lönsam tillväxt. Dessa beslutsregler är, enligt Ansoffs definition, strategi eller ett koncept av ett företags verksamhet. Dessa beslut utgör grunden till ett företags verksamhet och möjliggör ledning och strategisk beslutsfattande. Strategisk beslutsfattandet har fått stor vikt i Ansoff's teorier. Det går ut på att konfigurera och styra resursomvandlingsprocessen på ett sådant sätt att måluppfyllelsen blir så stor som möjligt (Bengtsson et al. 2001). Ansoff indelar beslutsfattandet i tre element:

Operativa beslut handlar om att minimera effektiviteten av företagets resursomvandlingsprocess, eller alternativt uttrycket, att maximera lönsamheten av dess löpande operationer. De huvudsakliga beslutsområdena befattar sig med resursallokering (budget) bland funktionella områden och produktlinjer, systemövervakning med mera.

Strategiska beslut ämnar sig snarare åt problem utanför företaget än interna problem och speciellt företagets val av dess produktmix samt vilka marknader de vill agera i. Det strategiska problemet är exempelvis; vad är företagets mål, bör det diversifiera sig, i ett sådant fall inom vilka områden och hur energiskt skall det vara samt hur skall ett företag utveckla och exploatera sin nuvarande produkt- och marknadsposition. Utifrån den ramen av resurser företaget förfogar över, måste de ta beslut som formar ett mönster av resursallokering som öppnar dörren så företagets mål kan bemötas på bästa sätt.

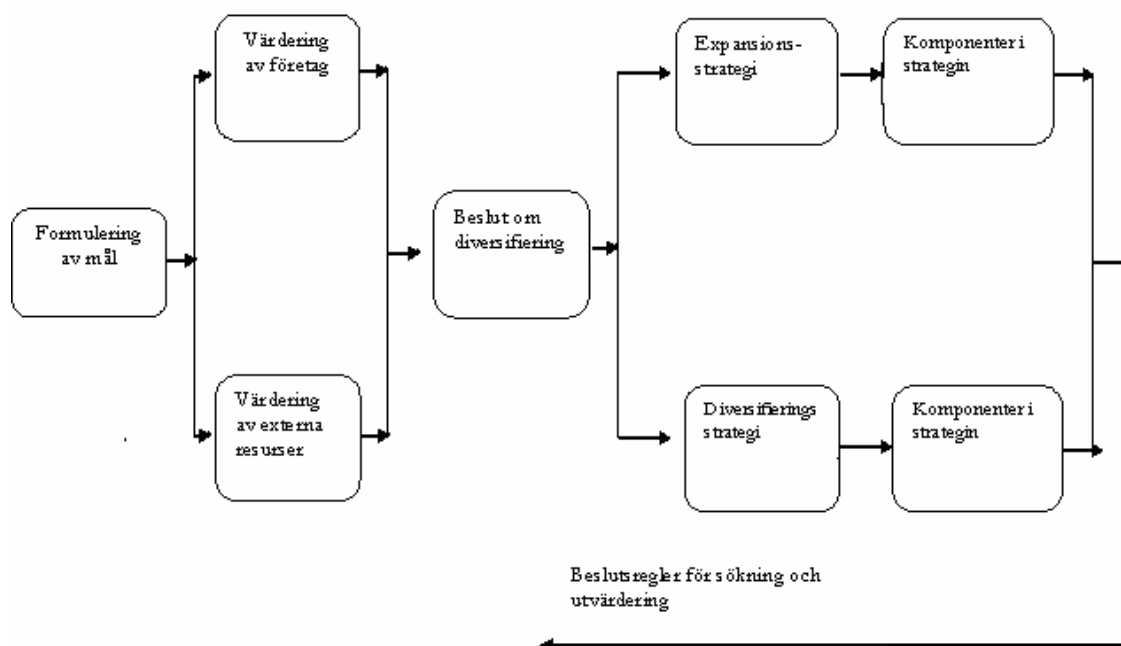
Administrativa beslut strukturerar ett företags resurser på ett sådant sätt som tillåter att maximera prestationspotentialen. Administrativa problem handlar om ansvarsfördelning, arbetsflöde, informationsflöde, distributionsflöde samt faciliteter. Vidare befattar de sig med förvärv och utveckling av resurser; finansiering samt utveckling av råmaterialkällor och personalutbildning.

3.2.2 Beslutsmodell vid strategiformulering

Ansoff (Bengtsson et al., 2001) förespråkar ett analysverktyg som stödjer företagen att kunna förstå starka såsom svaga turbulenssignaler i sin omvärld. Detta verktyg skall utgöra grunden till ett företags förmåga till utveckling och växandet, vilket således säkerställer dess överlevnad, då företaget står i en stark kontext med sin omvärld. Med detta som utgångspunkt bygger Ansoff (1965) sin teori på hur ett företag skall formulera sin strategi i tre delar:

1. Genom att undersöka företagets nuvarande situation, det vill säga analysering, värdering och bedömningen av såväl styrkorna och svagheter som dess omgivning, kan verksamhetsmålen för ett företag formuleras.
2. Identifiera de produkter företaget erbjuder idag samt var det står i relation till den omvärld de agerar på.
3. Det finns fyra sätt att nå de uppsatta målen, som Ansoff (1965) benämner vara *strategins komponenter*, då dessa är mer komplimenterande än exklusiva; företagets *riktning*, val av *tillväxtstrategi*, *konkurrensfördelar*, samt *extern uppfattning*.

Ansoff (1965) betonar att simultant med formuleringen och realiseringen av strategin är det också viktigt med en kontinuerlig uppföljning och feedback. Det kan hela tiden tillkomma ny information som påverkar redan gjorda beslut.



Figur 4: Beslutsmodell i ett företags strategiformulering, Ansoff (1965)

3.2.3 Strategins komponenter

Företagets *riktning* baseras på vilken produkt som erbjuds och vilken marknad verksamheten agerar i. Detta kan utläsas genom att se var företagets produkt/marknads position är avgränsad. Därmed kan prognoser för framtiden göras som baseras på välkända fakta. Många företag har idag produkter som går under samma kategori men som ändå är skilda från varandra. Ansoff (1965) exemplifierar detta med elektroniska produkter som till exempel tv och radio som återfinns på en mogen och långsam marknad och jämför det med högteknologiska produkter som omsätts snabbt, därmed finns en risk att en generalisering av produkterna eller marknaden sker som inte är helt rättvis.

Fastställande av ett företags riktning kan sedan hjälpa företaget att avgöra åt vilket håll det skall växa. Ansoff (1965) illustrerar detta i en matris, även mer känd som Ansoffs *tillväxtmatris*. Ansoff framför sina tankar om var ett företag skall vara verksamt för att därmed bli konkurrenskraftig (Bruzelius et al., 2000). Fyra tillväxtstrategier nämns för ett företag:

- Marknadspenetration – växa genom att öka marknadsandelen av nuvarande produkter på nuvarande marknader
- Marknadsutveckling – växa genom att bearbeta nya marknader med nuvarande produkter
- Produktutveckling – växa genom att utveckla nya produkter på nuvarande marknader
- Diversifiering – växa genom att utveckla nya produkter för nya marknader

Marknader /	Nuvarande	Nya
Produkter	Marknadspenetration	Marknadsutveckling
Nuvarande	Produktutveckling	Diversifiering
Nya		

Figur 5: Ansoffs tillväxtmatris, Bengtsson et al., 2001

Det klassiska sättet att tillämpa matrisen är att utifrån riktningen utveckla mål för företaget och därefter sträva att placera sig i matrisen så att dessa uppnås. Det gap som finns mellan företagets position och det uppsatta målen benämns ofta som *strategisk gap* (Bruzelius et al., 2000). Syftet är således att progressivt begränsa gapet mellan nuvarande position och de uppsatta målen tills en lämplig business portfölj kan formuleras. Den ökande dynamismen i världsekonomin och varierande teknologin bidrar till att den traditionella ”*strategy-operation-strategy-operation*” cirkeln förkortas (Ansoff 1965). Strategiska förändringar sker i snabba takt, vilket är skälet till att företagen måste ständigt övervaka sin produkt- och marknadsomgivning i syfte att kunna spåra upp expansions- eller diversifieringsmöjligheter. Företagen måste hela tiden vara medvetna så att de kan återanpassa sin produkt- och marknadsmix och därmed stimuleras av att kunna respondera till ändringar i omgivningen.

Det är viktigt att ha i åtanke att varje typ av strategi representerar en signifikant annorlunda startpunkt för företaget och har således olika risker. Givet sin definition, säger Ansoff (1965), är diversifieringen den mest drastiska och riskfyllda av tillväxtstrategierna då den innebär att företaget distanserar sig från både den familjära produkten och marknaden.

Ansoff (1965) menar att kontrollen av nyckelresurser, patent, förvärv av andra organisationer eller ”breakthrough” produkter förstärker företagets position relativt sina rivaler. Ett företag som lyckas genom en kombination av rätt produkter och marknader skapa sig en stark position på marknaden enligt en av ovan nämnda fyra strategier får därmed även en *konkurrensfördel* gentemot sina konkurrenter (Bengtsson et al., 2001).

Fastställandet av företagets produkt- och marknadsvidd beskriver således omfånget var det är verksamt, valet av tillväxtstrategier framställer riktningen det skall välja medan de konkurrensfördelar, enligt Ansoffs definition ovan, företaget har beskriver dess individuella karaktäristik. Dessa tre tillsammans avgör sedan hur ett företag betar sig samt *uppfattas av den externa miljön* som det är omgivet av.

Ansoff (1965) framför att företagets riktning, val av tillväxtstrategi, konkurrensfördelar, samt extern uppfattning skall komplettera varandra mer än användas exklusivt var för sig. Rätt kombination av de fyra ovan nämnda komponenterna kan skapa *synergieffekter* för företaget där de olika faktorerna genererar ett högre värde än vad avsikten var från början (Bengtsson et al., 2001).

3.3 Resurs- och kärnkompetensbaserade strategier

3.3.1 Resurser och kompetenser

Ett företags resurser och kompetenser är fundamentala för dess möjligheter att uppnå hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1996). Att organisera resurserna på ett effektivt sätt är nödvändigt för att kunna dra nytta av de fullt ut och på bästa sätt. Med utgångspunkt i resursbaserade synsättet som bland annat Barney men även Prahalad och Hamel pratar om, återger Bengtsson et al. (2001) grundtankarna i essensen av ett företags kärnkompetenser. Dessa utgörs av en kombination av förmågor, teknologier, kunskaper och resurser ett företag besitter och som genom användning på rätt sätt utvecklas till excellenta verktyg för ett företag.

Kärnkompetenser utgör kärnan i ett företags verksamhet (Bengtsson et al., 2001). De är av den speciella karaktären att desto mer de används så utvecklas och växer det till skillnad från till exempel fysiska tillgångar i ett företag. Baserat på Prahalad & Hamels artikel ”The Core Competence of the Corporation” (Cros et al., 2000) illustrerar Bengtsson et al. (2001) kärnkompetenserna vid ett trädets rötter då de utgör grunden för hela verksamheten. De utvecklar detta resonemang vidare till att jämföra ett företags kärnprodukter med stammen och de grova grenarna, medan de smala grenarna utgör de olika affärsenheterna. Löven som växer på trädet är produkterna eller tjänsterna företaget tillhandahåller. Kärnkompetenser i ett företag förser dess olika affärsenheter och produkter/tjänster med

kunskaper, färdigheter, resurser och kontaktnät. I gengäld tillhandahåller produkterna/tjänsterna och affärsenheterna ny kunskap som bidrar till nytt lärande. Det nya lärandet i sin tur underhåller och utvecklar företagets kärnkompetenser.

Ett företags kärnkompetenser syftar till att både försvara företaget när det befinner sig i ett krisläge, men är även en utgångspunkt för att det skall uppnå en stark konkurrenskraftig position. Det krävs kunskap hur kärnkompetenserna skall utnyttjas på ett adekvat sätt, vilket kräver stora insatser från det enskilda företaget då utvecklingen av kärnkompetenser förlöper långsammare än utvecklingen av till exempel enskilda produkter (Bengtsson et al., 2001). Kärnkompetenser enligt Bengtsson et al. (2001) kan inte knytas till en enskild person eller grupp inom ett företag, inte heller till ett varumärke eller en unik produktionsprocess. Kärnkompetenser är förmågan att på ett riktigt sätt kunna utnyttja ovan nämnda element genom att leda, organisera och hantera utnyttjandet på ett adekvat sätt.

3.3.2 Omvandling av resurser till kärnkompetenser och konkurrensfördelar

Kärnkompetenser som utnyttjas på rätt sätt skall leda till konkurrensfördelar för ett företag. Barneys (1996) *Resources Based View* sätter en ram över vilka resurser och förmågor i ett företag som kan omvandlas till hållbara konkurrensfördelar. Genom sin VRIO-modell sätter Barney (1996) upp fyra kriterier, *valure*, *rareness*, *imitability* och *organization*, som en resurs måste uppfylla för att vara en kärnkompetens och således omvandlas till en konkurrensfördel. Desto fler av dessa kriterier en resurs i ett företag uppfyller desto större chans att de blir en konkurrensfördel för företaget.

- Value - Kan företagets resurser svara på och stå emot de möjligheter och hot som uppstår i dess miljö?
- Rareness - Hur många liknande företag i samma bransch besitter samma kompetenser?
- Imitability - Har företag som besitter denna kompetens en kostnadsfördel gentemot företag som måste införskaffa sig denna kompetens, det vill säga är resursen dyrbar att imitera?
- Organization - Är företaget organiserat på så sätt att de kan stödja och utnyttja sina resurser enligt ovan nämnda tre kriterier?

Det finns två sätt att förse sig med kompetenser liknande de konkurrenterna har, kopiera eller införskaffa sig substitut (Barney, 1996). Barney resonerar även kring varför resurser kan vara dyrbara att imitera och lägger fram tre anledningar; historiska fakta som gör det svårt och dyrbart att imitera, alla de val företaget gjort som lett till att det fått en viss resurs samt att resurser kan vara komplexa och därmed svåra att imitera.

Bengtsson et al. (2001) framlägger ett resonemang likt Barneys. Enligt Bengtsson et al. (2001) måste kompetenser ha tre karaktäristiska drag om de skall kunna nyttjas som konkurrensfördelar: *kundvärde*, *svårimiterbarhet* samt *ge tillträde till nya marknader*.

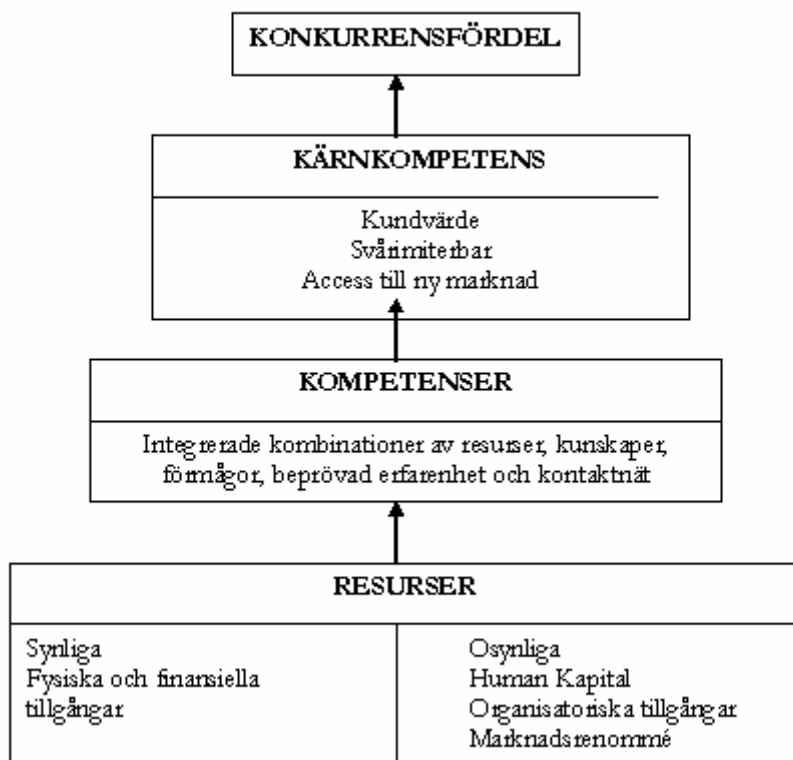
Kundvärde skapas av det kunden ser och upplever när han köper en produkt eller tjänst, dock är detta ofta uppbyggt på kärnkompetenser som kunden inte kan se. Bengtsson et al. (2001) exemplifierar detta med batteri tiden på en mobiltelefon, kunden upplever ett ökat

kundvärde desto mer hållbar den är men vet ofta inte hur mobiltillverkaren fått batterikapaciteten att vara längre.

Företag som befinner sig i samma bransch utvecklar många gånger liknande om inte samma kompetenser, dessa kompetenser kan inte bli en konkurrensfördel enligt Bengtsson et al. (2001). Författarna säger däremot att dessa kompetenser utgör krävande villkor för att företaget överhuvudtaget skall kunna överleva. För att bli en konkurrensfördel däremot måste kärnkompetensen uppbyggnad vara unik samt svår och kostsam att imitera.

Bengtsson et al. (2001) introducerar ytterligare ett krav på att kärnkompetenser skall kunna utvecklas till en konkurrensfördel. En kärnkompetens skall kunna ge tillträde till nya marknader där den skall utvecklas och generera nya kundvärden, eller som författarna säger, ”den skall ha många möjliga användningar”.

Huruvida resurser sammanhänger med företagets kärnkompetenser och således enas i konkurrensfördelar illustreras i modellen nedan:



Figur 6: Sambandet mellan resurser, kompetenser, kärnkompetenser och konkurrensfördelar, Bengtsson et al., 2001.

Bengtsson et al. (2001) anser att kärnkompetenser trots allt inte är bestående för all framtid. De betonar att ny teknologi eller substitut av konkurrenter kan beröva att kärnkompetenser utgör en konkurrensfördel och blir således nästintill värdelösa. Författarna argumenterar att endast en kontinuerlig utvecklingsprocess parallellt med att alltid ligga en steg före rivalerna förstärker uthålligheten i kärnkompetenserna. Därför anses företagets förmåga till

inlärning och kompetensutveckling vara av ytterst relevans när det baserar sina strategier på kompetenser.

3.3.3 Utnyttjande och nyttiggörande av sina kärnkompetenser

Även om identifieringen av kärnkompetenser är mycket viktigt är det emellertid inte en helt problemlös och lätt process. Det traditionella resonemanget om konkurrensfördelar som baseras på hur stora marknadsandelar ett företag har är alldeles för ytligt och måste förbises (Bengtsson et al., 2001). Istället bör företaget fördjupa sig i sina kärnkompetenser, förmågor, teknologier, kärnprodukter samt slutprodukter som tar fram förståelsen för vad som utgör företagets existens och framgång.

Bengtsson et al. (2001) belyser att uthålligheten av kärnkompetens ligger i dess mångfaldiga användning, det vill säga att de kan brukas på andra marknader än den företaget agerar på. Detta kan även liknas vid det av Ansoff (1965) definierade synsättet med produkt- respektive marknadsexpansion. 1994 presenterade Hamel & Prahalad (Bengtsson et al., 2001) tre sätt för ett företag att kunna engagera sig i sina kärnprodukter och säkerställa dess användning på den befintliga marknaden eller på en ny lämplig marknad; *Identifiera* sina kärnkompetenser, upprätta en *strategisk arkitektur* samt kunna *utnyttja* och *nyttiggöra* sig kärnkompetenserna. Med strategisk arkitektur menar Prahalad & Hamel (Bengtsson et al., 2001) sambandet mellan hur olika kärnkompetenser i ett företag hänger ihop, stödjer varandra och därmed skapar konkurrensfördelar för ett företag. 1987 identifierade redan Itami (Bengtsson et al., 2001) denna process och kallade den för *dynamisk resursöverensstämmelse*. Itami (Bengtsson et al., 2001) menar att den dynamiska överensstämmelsen mellan nya och etablerade kompetenser skall utgöra en bas för företaget när de väljer att växa via diversifiering. Genom att tillföra gradvis nya produkter i takt med att kompetenserna utvecklades så kan ett företag få en hävstångseffekt gentemot andra konkurrenter där det både utnyttjar och utvecklar sina kompetenser.

Den strategiska arkitekturen enligt Bengtsson et als. (2001) tolkning av Prahalad & Hamels definition ger en översiktlig blick av ett företags kärnprodukter. Denna översikt skall hjälpa företaget att formulera en prognos hur det kan bemöta den kommande tiden baserat på de kärnkompetenser det innehar och de det tror sig komma att inneha. Tills sin hjälp utvecklade därmed Prahalad & Hamel (Bengtsson et al., 2001) under 1990-talet den så kallade *marknads- och kompetensmatrisen*. Denna skall vara till hjälp för företag att fördela rätt kärnkompetenser till rätt affärsenheter som behöver dem mest, dock utesluter inte detta att konkurrensen mellan de olika enheterna om kärnkompetenserna kan vara hård.

	Befintliga marknader	Nya marknader
Nya kärnkompetenser	Framtida vinnare	Mega-möjligheter
Befintliga kärnkompetenser	Fyll i hålen	Vita områden

Figur 7: Marknads- och kompetensmatris, Prahalad & Hamel (Bengtsson et al., 2001)

Framtida vinnare: Vilka kärnkompetenser måste utvecklas för att hålla och utveckla den nuvarande marknadspositionen i framtiden?

Mega-möjligheter: Vilka nya kärnkompetenser måste utvecklas för att delta på de mest spännande framtidsmarknaderna?

Fyll i hålen: Vilka möjligheter finns det att utveckla nuvarande marknadsposition genom att bättre utnyttja befintligt kärnkompetens?

Vita områden: Vilka nya produkter kan utvecklas genom att kreativt kombinera befintligt kärnkompetenser?

3.3.4 Resurser och förmågor

Grant (2002) modifierar ordet kompetenser och pratar om att alla företag besitter förmågor att kunna omvandla sina resurser till kärnkompetenser. Att vara medveten om sina essentiella resurser och förmågor är ett måste för ett företag, dock är det värdelöst om det inte har förmågan hur de skall utnyttjas och användas. Grant (2002) liknar utnyttjandet och användandet av resurser och förmågor med hjärnkirurgen som trots sin specialkompetens inte kan utnyttja den utan sina sjuksköterskor, instrument med mera. För att upprätthålla eller förfina konkurrensfördelen menar Grant (2002) att ett *gap analys* är nödvändig för att kunna utveckla nya förmågor och därmed kärnkompetenser. Gap analysen innebär en bedömning av ett företags styrkor och svagheter relativt dess resurser och förmågor. Den möjliggör en jämförelse mellan verksamhetens nuvarande position och den eftersträvade. Detta kan leda till hur ett företaget sedan kan determinera tillvägagångssätt hur det skall fylla dessa gap. Gapen är inte nödvändigtvis implikationer på bestående svagheter inom företaget, påstår Grant (2002), utan kan även framföra att en kärnkompetens eller nyckelresurs behövs kompletteras.

Att kunna exploatera förmågor till det maximala kräver att ett företag kan replikera de internt. Grant (2002) menar att de framgångsrikaste företagen har varit kapabla att replikera sina förmågor i olika produkter och geografiska marknader och därför lyckats så bra. Svårigheten ligger dock i att demontera rutiner och förmågor till förmån för att skapa nya sådana. Replikering av förmågor anses inte som lätt genomförbar om rutiner har utvecklats genom övning och perfektion och om kunskapen är tyst. Svårigheten är att transferera denna tysta kunskap som finns inbakad i företagets rutiner till explicit kunskap i form av riktlinjer och procedurer.

Ett företags förmågor är path dependent (Grant, 2002). Genom att titta på ett företags historiska utveckling kan en förståelse skapas för förmågan idag. Framtidens förmågor i ett företag är således beroende av var de kommer ifrån samt hur de är idag. Med andra ord, företag som uppvisar förfogande av extraordinära förmågor idag har ofta sitt ursprung i omständigheter som kan relateras bakåt i tiden.

Leonard (Grant, 2002) har gjort studier som visat att desto mer förfinade förmågor är desto svårare är de att applicera på olika omständigheter. Leonard (Grant, 2002) förklarar att även om kärnförmågor är essentiella för produktutveckling, representerar de en tung stelhet i form av att vara ett hinder i ett företags skicklighet att utveckla nya förmågor. Grant (2002) säger att det inte finns någon klar förklaring för vad som bestämmer varför vissa företags förmågor är rigida och specifika och andra mer flexibla och anpassningsbara. De sistnämnda kallas för dynamiska färdigheter som kan integrera, bygga, och åter konfigurera interna och externa förmågor som anpassar sig snabbt till sin omgivning (Grant, 2002).

Om existerande förmågor som ett företag har lyckats etablera utgör ett hinder att utveckla nya förmågor, får nya företag här en fördel att respondera. Till exempel vid radikala förändringar i branschen respektive nya verksamhetsmöjligheter ställs nya företag enbart inför utmaningen att bygga nya förmågor. Etablerade företag å andra sidan måste konfrontera ett dual system av att bygga nya och demontera föråldrade förmågor.

3.4 Samarbeten med andra företag

3.4.1 Varför samarbeta

Kärnkompetenser utgör grunden till ett företags bestående, men begränsar det samtidigt till endast ett fåtal affärsområden. Grant (2002) diskuterar att ett sätt att kunna utveckla nya förmågor är genom olika typer av samarbeten samt företagsförvärv. Detta är ett sätt att förkorta utvecklingsprocessen av förmågor som vanligtvis löper över en lång tid. Det är ofta svårt att determinera om samarbetet eller förvärvet skall gälla hela företaget eller enbart den specifika förmågan företaget vill etablera i sin egen organisation, vare sig om det handlar om nätverk, teknologier eller expertis kunskap i ett visst område.

Nygaard et al. (2002) säger att införskaffandet av resurser eller förmågor som ett företag själv saknar kan ske på olika alternativa sätt. Den vanligaste är den *vertikala integrationen bakåt* med en leverantör (Se bilaga I) som en säkerhet av en fortsatt resurstillförsel. Integrationen kan även ske *framåt* med exempelvis en grossist och således stabilisera sina distributionskanaler. Vidare säger Nygaard et al. (2002) att den *horisontella integrationen* med konkurrenter kan förutom åstadkommandet av önskvärda resurser som till exempel ny teknik, medarbetare eller en utbytbar produkt, också bli en källa till att minska osäkerheten på marknaden.

Redan på 1970-talet diskuterade Pfeffer (Nygaard et al., 2002) anledningar till varför ett företag skall ingå ett samarbete med ett annat företag, *minskning av konkurrensen* genom samarbete eller uppköp av en konkurrent, *styra beroendet* av leverantörer eller kunder genom en integration av dem samt *diversifiering* av sina aktiviteter och således minska beroendet av andra resursstarka intressenter.

3.4.2 Förvärv

Förvärvsprocessen kan delas in i tre faser enligt Bengtsson et al. (2001). Den första, den så kallade *strategi-, sök- och analysfasen* innebär att leta upp adekvata kandidater samt analysering och bedömning av dem. Fas nummer två, *förhandlings- och transaktionsfasen*, ämnar sig åt affärsförhandlingar som skall resultera i ett affärsavslut. Det tredje och sista stadiet inkluderar den *ömsesidiga integrationen* av företagen.

Uppköp av ett annat företag medför omstruktureringar men förväntas även generera synergieffekter. Larsson & Finkelstein (Bengtsson et al., 2001) identifierar fyra synergier vid företagsförvärv:

- (1) Ge ett bättre och kompletterande resursutnyttjande som ett resultat av effektivare funktioner i företagets produktion, distribution, marknadsföring, administration, forskning och produktutveckling. Vidare kan det även uppkomma utvecklingsmöjligheter för båda företagen till följd av den kompletterande effekten.
- (2) Starkare förhandlingsstryka och bättre marknadsposition om två företag inom samma bransch går ihop.
- (3) Med uppköpet ökar urvalet av chefer och således är "kompetensportföljen" större. Kombinationen av chefer som förfogar över en annorlunda fokusering respektive kompetens kan ge en intressant infallsvinkel.
- (4) Den finansiella uthålligheten antas bli högre baserat på att balansräkningen blir större. Detta ger styrka inför risker och motgångar i branschen, tillåta investeringar i planerade projekt samt ge lättare hantering av ägare- och långivarekapital.

Baveja et al. (2002) menar att förvärv av andra organisationer stöds av företags intentioner att växa organiskt och finansiellt. Samma författare säger att avregleringar och IT-relaterade innovationer skapar obalans på marknaden och utgör en stimulans för företag till att konsolidera på marknaden genom sammanslagningar. Bengtsson et al. (2001) argumenterar för att ökad globalisering ligger till grund att fler organisationer ser sig tvungna att samarbeta med andra genom exempelvis olika typer av strategiska allianser, fusioner eller förvärv för att således kunna hantera kraven som kunderna ställer. Olika typer av samarbeten görs för att bland annat öppna accessen till nya marknader som har svåra etableringsmöjligheter, exempelvis på grund av geografien. Ett sådant samarbete kräver vanligtvis en mer fast samarbetsform enligt Bengtsson (Bengtsson et al., 2001), då kontrollbehovet är stort. Detta på grund av antagandet att global expansion antas vara mer riskfylld i synnerhet när ett företag går in på en mogen marknad med en stark internationell konkurrens.

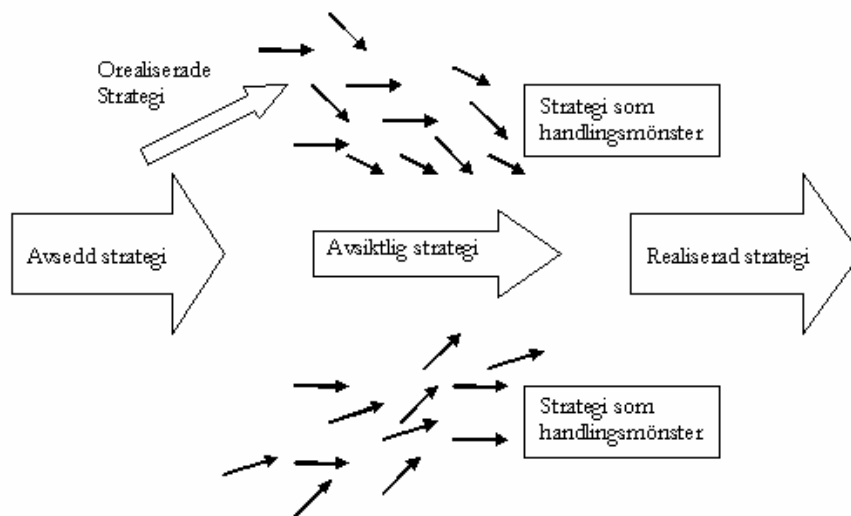
3.5 Den realiserade strategin

3.5.1 Strategisk formulering och formering

Den definition av strategibegreppet som presenterats i förgående kapitel är alldeles för simpel anser Mintzberg et al. (1998) som påstår att strategibegreppet kräver en bredare definition. Förutom att författarna presenterar tio skolor som syftar till att förklara hur olika strategier kan ta form beroende på situation, så har de även sammanfattat begreppet i fem definitioner som baseras på tidigare forskning av Mintzberg.

Vid *strategi som plan* finns det i förväg bestämda intentioner att följa en viss strategi genom riktlinjer och beslutsregler för att nå ett visst mål i framtiden (Mintzberg, 1988). När man sedan ser tillbaka på den planerade strategin och det verkliga utfallet avviker det initiala intentionerna. Begreppet strategi definieras ofta på ett sätt men används på ett annat. De olika beslut som tas under resans gång bildar ett mönster som skiljer sig från det planerade. Detta mönster bildar därmed ett företags strategi. Detta synsätt benämner Mintzberg et al. (1998) som *strategi som handlingsmönster*. Författarna menar att båda två synsätten på strategi är korrekta och att det varierar från företag till företag och situation till situation vilket av synsättet som är mest riktigt, men att alla organisationer har ett inslag av båda synsätten när det kommer till resultatet. Mintzberg et al. (1998) klassificerar strategi som plan och strategi som handlingsmönster med fem olika underbegrepp som baseras på hur strategin uppkommit och dess utfall:

Avsedd strategi är den strategi som ett företag ursprungligen planerar. När denna blir fullt ut realiserad enligt sina ursprungliga intentioner kallas den för *avsiktlig strategi*, medan strategi som inte alls blir implementerad kallas för *orealiserad strategi*. Avsiktlig och orealiserad strategi förespråkas därmed av synsättet strategi som plan, men menar författarna, det finns ett tredje synsätt *framväxande strategi*. Detta är en strategi som avviker från det ursprungligt tänkta tillvägagångssättet och som baseras på ett antal handlingar som har verksammats en efter en och som därmed bildar ett mönster som tolkas som ett företags strategi. Mintzberg et al. (1998) förtydligar detta med ett diversifieringsexempel: Ett hotell planerar köpa upp en restaurang i anslutning till hotellet. Efter en tid dyker istället möjligheten upp att köpa en hel resort och efter ytterligare en tid en till och sen en till och efter ett tag ännu ett hotell eller restaurang. Till slut ägs en hel hotell- och restaurang kedja och verksamheten är diversifierad genom ett antal handlingar. Tillsammans visar dessa handlingar att företaget har haft en diversifieringsstrategi, vilket inte var planerat från början. Den faktiska strategin som man därmed kan utläsa benämns som *realiserad strategi*, vilket ofta är en blandning av planerad och oplanerad strategi, se även figur 8.



Figur 8: Strategiprocessen, Mintzberg et al., 1998

Mintzberg et al. (1998) introducerar ytterligare två definitioner av begreppet strategi; *strategi som position* och *strategi som perspektiv*. Begreppet strategi som position definieras genom ett företags position på marknaden relativt sina konkurrenter, det vill säga hur ett företags positionering influeras av *samspelet* mellan dess resurser och den kontext de verkar i och uttrycks genom relationen till kunderna och konkurrenterna. Författarna refererar här även till Porters definition av strategi från 1996; "Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities" och knyter därmed även begreppet till de konkurrensfördelar ett företag förfogar över gentemot sina konkurrenter. I samförstånd med strategi som position talar Mintzberg et al. (1998) även om strategi som perspektiv. Detta begrepp talar om hur företaget *uppfattas* av sin omvärld. Bengtsson et al. (2001) diskuterar Mintzberg et als. resonemang och jämför strategi som perspektiv med en individs personlighet. De menar att det handlar om ett företags specifika uppbyggnad av dess resurser, kompetenser och kultur.

Mintzberg et al. (1998) menar att ett företags strategi uppfattas olika beroende av vem som tillfrågas. De exemplifierar detta med McDonalds introduktion av Egg McMuffin. Denna uppfattades av en del som att McDonalds togs sig in på en ny marknad, frukostmarknaden, medan andra menade på att det var samma vanliga McDonalds still men bara i ett nytt paket. Den första tolkningen kan därmed definieras som en tolkning av *strategi som position* medan den sista som *strategi som perspektiv*. Mintzberg et al. (1998) menar att dessa två begrepp således går hand i hand med varandra och illustrerar sambandet mellan dem enligt figur 9.

		Strategi som perspektiv	
		Gammal	Ny
Strategi som position	Ny	Egg McMuffin	McDucking à l'orange
	Gammal	Big Mac	Big Mac à la table

Figur 9: Strategi som position och strategi som perspektiv, Mintzberg et al., 1998

Mintzberg et al. (1998) presenterar även ett femte synsätt på strategi; *strategi som ploj* vilket anses vara en variant av strategi som plan. Här är det meningen att skapa förvirring eller avskräckelse hos rivalerna genom att framföra en ploj i sin omvärld. Med andra ord: ett företag gör en viss manöver för att överlista konkurrenterna, som exempelvis att köpa mark i andra länder. Detta kan uppfattas av rivaler och andra utomstående som att företaget avser att expandera. I själva verket är det enbart ett försök att förmedla hot och avskräckelse för konkurrenterna att själva etablera sig i det valda landet då företaget inte har några egentliga egna expansionsavsikter.

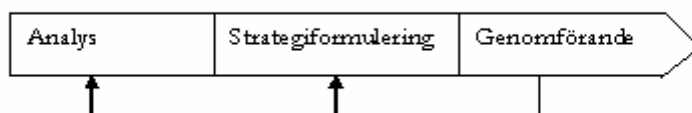
3.5.2 Strategiskt lärande

Ett företags planerade strategi och dess faktiska strategi diskuteras av Mintzberg et al. (1998) i det de benämner som *inlärningskolan*. De menar att den planerade strategin som försäkrar att den faktiskt realiserar förestår att det krävs en större fokus på kontroll och innebär således mindre plats för flexibilitet. Den framväxande strategin däremot har förmågan att betona strategisk lärande, baserat på att den kan ta till sig organisationens experimentförmåga. Enligt författarna bör den planerade och den framväxande strategin flätas ihop för att kunna utveckla sig till en ultimt verklighetsbaserad strategi: det vill säga att inneha kontroll simultant som lärandet säkerställs. Alternativt uttryckt; *en strategi måste formuleras såsom den måste formas* (Mintzberg et al., 1998).

Inlärningskolan illustrerar ett företags strategiutveckling och formulering med hjälp av *”the grass root model”* och dess motsats *”the hothouse model”*. Den förstnämnda ämnar sig åt att illustrera att strategier växer initialt jämförbart med ogräs; slår sina rötter på de märkligaste ställen i trädgården. The hothouse model är tvärtom en motpol till the grass root model som driver extremen till sin spets där författarna jämför med en trädgårdsmästare som odlar tomater i ett växthus där allt går under en totalkontrollerad process.

Strategiskt beteende befinner sig mellan dessa två extremer, där planerad kontroll är kombinerad med det framväxande lärandet (Mintzberg et al., 1998). Strategiskt lärande skapas inte genom att låta en strategiframväxa vilt dock. Strategiskt lärande skapas först vid *reflektion* över det faktiska resultatet. Weick (Mintzberg et al., 1998) förespråkar att ett företag måste dra lärdomar i det förgångna och säger, "all understanding originates in reflection and looking backward." Weick belyser sina tankar genom sin ekologiska modell. Tre begrepp presenteras; *enactment*, *selection* samt *retention* och tillsammans beskriver de en form av inlärningsbeteende genom att först agera för att sedan selektera de handlingar som i ett retroperspektiv visar sig meningsfulla och för att till sist kvarhålla de som visar sig vara mest eftersträvansvärda. För att kunna skapa nya och kraftfulla strategier krävs det dock att företaget besitter en vid portfölj av erfarenheter och färdigheter. Även Pettigrew et al. (2002) tolkar Weick och säger att genom *enactment-selection-retention* så skapas en mening av en ström olika handlingar. Pettigrew et al. (2002) menar att Mintzbergs och Weicks teorier är snarlika varpå de citerar Weick, "Organizations formulate strategy after they implement it, not before. Having implemented something – anything – people can look back over it and conclude that what they have implemented is a strategy".

Bengtsson et al. (2001) har sammanfattat strategiprocessen av ett antal diverse böcker och författare och gjort en generaliserbar tolkning av den. De menar att begreppet har sin utgångspunkt i ett företaget affärsidé och skapas genom tre faser; analysfasen, strategiformuleringsfasen och genomförande fasen. Genom att göra en SWOT-analys skapar företaget en grund för att formulera mål och strategier som sedan skall förverkligas via en handlingsplan. Men samtidigt menar de att ett företag måste hela tiden både under själva strategiutformnings- som under genomförandefasen gå tillbaka till den formulerade strategin och revidera den allteftersom.



Figur 10: Strategiprocessen, Bengtsson et al., 2001

Mintzberg et al. (1998) menar att strategiformulering hjälper organisationer att ta itu med den grova navigeringen och underlättar därmed för medarbetarna att fokusera på detaljerna, såsom att fokusera på kunderna och inte vilken marknad som anses vara bäst. Denna fokusering skall därmed förstärka positionen som företaget har valt att inta. Dock så har även den formulerade strategin sin baksida, då situationer kan ändras, såsom att omgivningen destabiliseras, nischer försvinner men även möjligheter öppnas. Detta anser Mintzberg et al. (1998) kan medföra att allt som anses vara effektivt och konstruktiv vid en vis etablerad strategi kan bli en börda vid en annan.

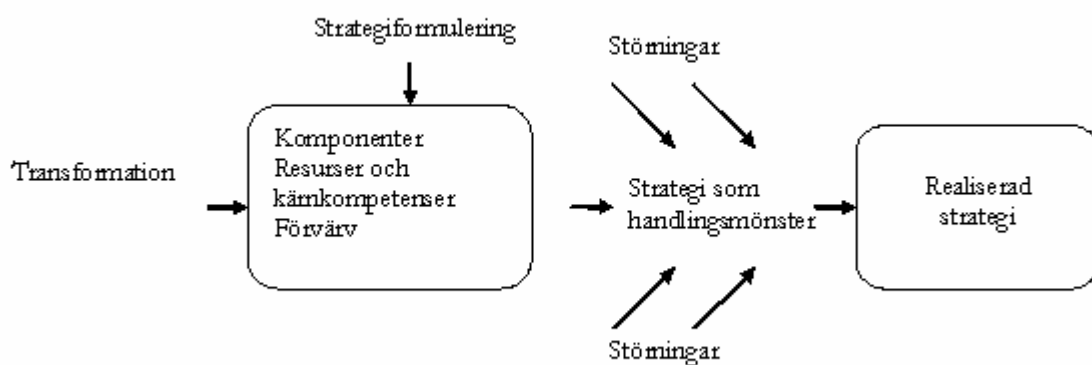
Det är därför, även om strategi har sina rötter i stabilitet, många strategistudier fokuserar på förändringar. Formulering av strategiska ändringar kan uppfattas som lätta att skapa medan själva formeringen av strategin är svår, i synnerhet när ett företag vill ändra perspektiv. Strategi kan tolkas som ett mentalt tankesätt som kan förblinda ett företag till sitt eget obestånd. Mintzberg et al. (1998) säger att detta kan liknas med en hästs skyggglappar; de hjälper hästen hålla en rak linje men stimulerar knappast till en mer decentraliserad syn.

Konklusionen som Mintzberg et al. (1998) kommit fram till är att *strategiformulering kan vara vitalt för en organisation i dess när- men även frånvaro*. De sistnämnda får en vidare förklaring då frånvaron av strategin i en organisation ofta relateras till organisatoriskt misslyckande, vilket dock inte behöver vara fallet. Studier gjorda av Inkpen och Choudhury (Mintzberg et al., 1998) som gjordes under mitten av 1990-talet visar att flexibilitetsförmåga kan associeras till ett företag som inte förfogar över en uttalad strategi. Strateginärvaro visade däremot i deras studier däremot kan innebära en förminskad förmåga att våga experimentera, skapa innovation samt anpassa sig, som en följd av strikt kontroll och formaliserade procedurer.

3.6 Teoretisk analysmodell

Den teoretiska analysmodell som används i denna rapport illustrerar med hjälp av vårt analysverktyg hur teorierna används för att undersöka hur strategiprocessen utvecklades i vårt fallföretag SOS.

Den strategiska transformationsprocessen i samband med strategiformuleringen berörs av olika komponenter, ett företags resurser och konkurrensfördelar samt förvärv. Hur själva strategin sedan formas påverkas utifrån olika störningar. Samspelet mellan dessa faktorer utfaller således i den realiserade strategin för ett företag.



Figur 11: Teoretisk analysmodell

4 SOS och Sorab

I detta kapitel presenteras den första delen av det empiriskt insamlade materialet. Detta kapitel syftar till att fördjupa läsaren i uppsatsen studieobjekt SOS International a/s som följs av en kort presentation av svenska Skade- och Räddningslarm AB. För en förklaring av företags- och branschrelaterade begrepp hänvisas läsaren till ordlistan i bilaga I.

4.1 SOS

SOS är ett internationellt assistansföretag (Se Bilaga I) som är en outsourcingpartner inom resebranschen för de skandinaviska försäkringsbolagen. Företaget assisterar och hjälper därmed försäkringsbolagens kunder när de befinner sig utomlands och är i behov av hjälp. Detta kan vara allt från att bärga en bil till närmsta bilverkstad till att transportera en sjuk patient med ambulansflyg hem (www.sos.dk).

SOS har alltid strävat efter att vara vad de kallar en *neutral* outsourcingpartner åt sina kunder (Asbjørn Poulsen). Att vara en neutral outsourcingpartner innebär enligt SOS att inte äga sina egna leverantörer som till exempel bärgningsfirmor, kliniker eller ambulanser utan SOS verksamhet baseras på att samarbeta med ett nätverk bestående av över 100 000 olika samarbetspartners världen över. Detta nätverk är uppbyggt på ett sådant sätt att det kan hittas en andra bästa lösning när det första alternativet inte anses vara optimalt av någon anledning för den givna situationen. Samtidigt innebär även det stora nätverket av samarbetspartners att SOS inte behöver stå rådlöst om en partner inte kan leverera en tjänst. Genom det stora nätverket är SOS kunder säkrade alltid flexibla lösningar med hög kvalité samt ett marknadsenigt pris.

SOS kan stolt säga att det är världens första och därmed äldsta assistansföretag (Asbjørn Poulsen). Dess rötter går hela vägen tillbaka till 1957 då Kunglig Dansk Automobil Klub (KDAK) och Zone-Redningskorpset startade en organisation som erbjöd, från början endast KDAKs medlemmar, motorassistans (se Bilaga I)(www.sos.dk). Inom kort utökades organisationen till att även börja sälja motorassistansabonnemang till icke medlemmar som de kunde nyttja när de befann sig utomlands och var i behov av hjälp. Verksamheten utökade sitt nätverk i Västeuropa varpå den bara inom några år utvidgade sina arbetsuppgifter från att endast erbjuda motorassistans till att även erbjuda personassistans (Se Bilaga I)(www.sos.dk).

Organisationen fick dock uppleva ekonomiska problem vilket resulterade att 1961 etablerades SOS som aktiebolag med till en början tre företag som ägare; KDAK samt två nya bolag; svenska

Räddningskåren AB och det svenska försäkringsbolaget Thule (www.algonet.se/~olabyab/svbindex.htm). De svenska ägarna medförde att SOS började rikta sina tjänster även mot den svenska marknaden och dess kunder. 1963 introducerade försäkringsbolaget Thule en världsomfattande reseförsäkring som erbjöd assistansservice med hjälp av SOS (www.sos.dk).

Trots att SOS var ett aktiebolag så drevs det utan något vinstsyfte då kunderna SOS hade var även deras ägare och hade således en i synnerhet speciell ägarstruktur (Asbjørn Poulsen). Den första januari 1965 ingick alla svenska försäkringsbolag, de flesta av det finska och norska försäkringsbolagen samt det danska Europæiske Vare- og Rejsegodsforsikring A/S, ett nordiskt avtal vilket innebar att SOS blev en gemensam ägd nordisk skade- och assistansorganisation (Se Bilaga I) (www.sos.dk). Fem år därefter, år 1970, slöt även samtliga danska försäkringsbolagen upp i detta avtal när de sinsemellan ingick ”det röda kortet avtalet” (Se Bilaga I)(www.sos.dk).

Faktumet att de flesta nordiska försäkringsbolagen nyttjade SOS som assistansorganisation samtidigt som de även var delägare i bolaget gjorde att SOS förfogade över en nästintill monopolliknande position på den nordiska marknaden under 1960- och -70-talet. Detta medförde emellertid att bolaget drevs under lång tid utan någon större finansiell eller strategisk eftertanke; SOS styrdes som ett icke vinstdrivande företag, där ägarna hade ett solidariskt ekonomiskt ansvar. Företagets mål vilade sig enbart på att leverera en så billig assistansservice till sina kunder som möjligt med den högsta möjliga kvalitet (Bo Uggerhøj).

Under 1980- och 90-talet började dock SOS omvärld stegvis att förändras. Det kritiserades av vissa ägare att samarbetet inte var det mest kostnadseffektiva och en del påstod att arbetet skulle kunnat verkställas billigare. Av den anledningen beslöt sig vissa ägare att dra sig ur samarbetet och starta egna alarmcentraler. Asbjørn Poulsen beskriver det som:

”Man skulle kunna beskriva avskärmningen av SOS som när man skär salami, bit för bit skiljde man sig mer och mer från SOS. Från början tog de endast hand om outpatients (Se bilaga I) till att så småningom även behandla inpatients (Se bilaga I) för att till slut vidare utvecklas och knyta till sig andra försäkringsbolag som kunder och även erbjuda motorassistans”.

Trots detta förblev SOS marknadsledande baserat på att tjänsterna de erbjöd krävde speciella spetskompetenser och resurser i form av erfarenhet och know-how (Bo Uggerhøj). För att kunna assistera och hjälpa på ett så stort verksamhetsområde som täcker hela världen fordras ett stort internationellt nätverk. Uppbyggandet av ett pålitligt nätverk av den storleken för att kunna erbjuda assistans världen över är svårt och tar tid. Relationerna mellan de olika aktörerna på marknaden är ofta sammansatta och invecklade genom ett flertal olika konstruktioner; exempelvis kan en leverantör eller samarbetspartner även vara en konkurrent. SOS som haft flera decennier på sig att bygga upp detta nätverk låg därmed flera steg före sina nyetablerade konkurrenter.

Under senare år har det skett allt större förändringar i SOS omvärld; nya konkurrenter har dykt upp i en större utsträckning de senaste åren vilket påverkat företaget. När SOS 2001 fick en ny VD började han uppmärksamma att SOS arbetsprocesser var föråldrade och ineffektiva (Bo Uggerhøj). Detta i kombination av de allt större förändringarna i SOS omvärld samt att bolaget drevs utan något vinstsyfte eller klart formulerade mål än att vara sina kunder till lags fick Bo Uggerhøj att komma till insikt att interna omställningar måste ske om företaget skulle överleva på lång sikt. Beslutet togs därför om att SOS skall genomgå en strategisk transformation *från ett icke vinstdrivet bolag till ett självständigt marknadsdrivet företag* där ägarnas ekonomiska ansvar för bolaget togs bort.

En ny resa för SOS påbörjades således; det författades en ny vision samt nya värderingar som företaget skall styras efter. En ny strategiplan upprättades med klart nerskrivna riktlinjer och mål, som tydliggjorde var företaget stod i stunden och i vilken riktning de skall vara på väg. Då den nya visionens mål var att bli ett självständigt företag sattes därför organisk och i synnerhet finansiell tillväxt i fokus för att SOS stegvis skulle kunna bygga upp det finansiella oberoendet från sina ägare (Bo Uggerhøj).

Idag (2006) befinner sig SOS i slutskedet av den strategiska transformation som har pågått sedan år 2004. Under hela förändringsprocessen har SOS haft ett ekonomiskt stöd från sina ägare men från och med den 1 januari 2007 skall det kunna "stå på egna ben".

4.2 Sorab

Sorabs affärsidé bygger precis som SOS på att ha ett stort nätverk med neutrala leverantörer för att ur en kundsynpunkt erbjuda den bästa ekonomiska lösningen. I första hand assisterar Sorab med bärning av bilar åt svenska försäkringsbolags kunder. De erbjuder även personassistans, främst i form av hjälp vid villa bränder eller att hjälpa kundens kunder som fått vattenskador i sina hus (www.raddningslarm.se). Enligt Mårten Rosman är Sorabs största konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter den avancerade IT-infrastruktur företaget har samt de tekniska lösningar de erbjuder sina kunder. Mårten Rosman fortsätter med att säga att företagets affärsidé hela tiden tagit utgångspunkt i att vara ledande inom teknologin gentemot sina konkurrenter. Sorabs IT-lösningar är uppbyggda på enkla och öppna system som är lätta att implementera hos kunderna. De IT-lösningar som Sorab erbjuder medför också att de uppfattas som mycket flexibla av kunderna, då Sorab lätt kan anpassa sig individuellt efter de enskilda kundernas behov. Samtidigt blir kunderna låsta till företaget då kunderna låter Sorab vara en del av infrastrukturen.

Sorab som grundades 1995 expanderade väldigt fort, sedan starten har antalet anställda ökat från 8 till 50 anställda (www.raddningslarm.se).

”Verksamheten spred sig som ringar på vattnet och blev mycket snabbt leverantör av nationell assistansservice åt flera av de största försäkringsbolagen i Sverige”, berättar Mårten Rosman.

Men även om Sorab växte mycket snabbt och hade de flesta stora svenska försäkringsbolag som kunder så var företaget fortfarande en liten organisation med få nyckelpersoner. Precis som SOS stod Sorab inför hot som medföljde att marknadsstrukturen ändrades på grund av konvergeringar samt utländska aktörer som ville in på den svenska marknaden. Sorabs två största kunder, Folksam och If, stod för ca 60 % av omsättningen vilket gjorde att en ständig risk, om i fall de skulle dra sig ut ur samarbetet, svävade över Sorab vilket i så fall kunde få ödesdigra konsekvenser för företaget (Mårten Rosman).

Under 2005 påbörjades därför diskussioner i Sorab om möjligheterna till att antingen köpa upp ett annat assistansföretag för att kunna växa, eller att ingå någon form av strategiskt partnerskap för att kunna stärka sin position (Mårten Rosman). Det fanns dock ett problem:

”Sorab hade inget tillräckligt stor eget kapital vilket försvårade planerna på att kunna köpa upp en verksamhet. Däremot upptäcktes att det fanns spekulanter som var intresserade av att köpa upp Sorab, en möjlighet som grundarna och ägarna av Sorab började fundera på allvar över”, säger Märten Rosman.

De bud som lades på Sorab var bland annat av en stor utländsk alarmcentral som genom ett uppköp av Sorab hoppades på att få access till den svenska och därefter nordiska marknaden. Valet på uppköpare föll dock av en slump på SOS som i mars 2006 förvärvade Sorab till att bli ett av SOS helägt dotterbolag (Märten Rosman).

5 Empiri

I detta kapitel presenteras den andra delen av det empiriskt insamlade materialet. Informationen framställs i en berättelseform och är indelat i tre kronologiska faser; analys, planering samt realisering. Kapitlet avslutas med en tidslinje som syftar till att ge läsaren en överblick över den transformationsprocess SOS har genomgått. För en förklaring av företags- och branschrelaterade begrepp hänvisas läsaren till ordlistan i bilaga I.

5.1 Fas 1: Analys

När Bo Uggerhøj först blev tillfrågad om att bli vd för SOS fick han höra av styrelsen att ”företaget i princip sköte sig självt”. Detta var dock något Bo Uggerhøj vid sitt tillträde snabbt insåg att han inte höll med.

”När jag blev tillsatt så hade SOS ingen klart nerskriven strategiplan samt inga uppsatta mål i vilken riktning företaget skulle gå. SOS levde efter mottot att leverera sina kunder högkvalitativa tjänster till lägsta pris”, säger Bo Uggerhøj.

2001 rådde en kommunikationsbrist mellan ägare och ledning (Bo Uggerhøj). Ofta förekom det en internkonkurrens mellan ägarna då de även var varandras konkurrenter. Detta ledde många gånger till att beslut togs som var av en egennyttig karaktär för vissa ägare och inte optimala för SOS som företag. Samtidigt ställde allt fler kunder krav på SOS om att producera individuellt anpassade tjänster och produkter. Med detta som motiv beslutade därför vd:n att göra en omvälvande analys av SOS. Denna skulle sedan presenteras i en internrapport för ägarna där de olika problem som SOS hade belystes. För att få en rättvis bild av företaget betraktades problemen både ur ett internt som externt perspektiv. Dessa analyser resulterade sedan i en SWOT av SOS. SWOT:en zoomades sedan ut i fem punkter som belyste de moment som var viktigast att fokusera på inom företaget för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden.

5.1.1 Intern och extern analys av SOS

Internt rådde det år 2001 organisatorisk förvirring och stora problem inom SOS. Det fanns ingen klar ansvarsfördelning över vem som skulle rapportera till vem, ledningen var inte i koordination

med varandra samt att beslutsprocessen i SOS var mycket diffus. SOS saknade även färdiga dokument om vilka strategier de skulle föra, nerskrivna värderingar samt att de hade en oklar vision. Det fanns inga konkret utarbetade handlingsplaner hur SOS skulle agera de närmsta åren och även organisationsstrukturen var oordnad där det mesta löstes på kors och tvärs genom företaget och utfördes enligt en best practice-model (Bo Uggerhøj).

Samtidigt befann sig skadeförsäkringsmarknaden i ett svagt tillväxtläge och hade nästintill stagnerats (Mål och planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003). Flera nordiska försäkringsbolag hade ingått olika former av strategiska allianser med utländska bolag vilket medförde att konkurrensen om marknadsandelarna blev allt starkare. Liktidigt hade även ett flertal utländska alarmcentraler börjat etablera sig på den nordiska marknaden och således konkurrera med SOS. SOS påverkades av de strategiska allianser som uppstod både positivt som negativ. Nya möjligheter dök upp genom att deras kundportfölj ökade när en befintlig kund ingick ett samarbete med en icke befintlig kund. Liktidigt kunde det även vara tvärtom. SOS befintliga kund kunde välja att gå över till det assistansbolag som den strategiska partnern använde. Ett annat hot som uppstod var att försäkringsbolagen, baserat på att de ökade i storlek, skulle välja att insourca sina tjänster (Mål och planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003).

Reseförsäkringen, som tidigare endast utgjort en liten del gentemot resten av de skadeförsäkringar försäkringsbolagen erbjöd, hade inte haft så stor fokus på sig och ofta såg försäkringsbolagen mellan fingrarna när kostnaderna steg över normala (Asbjørn Poulsen). Men de allt större förändringarna i branschstrukturen började få försäkringsbolagen att se över alla sina omkostnader allt mer och därmed införa stora besparingar. Detta i sin tur påverkade även SOS (Bo Uggerhøj). I rollen som SOS kunder ställde försäkringsbolagen allt större krav om billigare pris på tjänsterna SOS utförde. Simultant var företagets verksamhet till stor del beroende av det ekonomiska stöd de fick av sina ägare. Försäkringsbolagens nerskärningar medförde därför att diskussioner uppstod om att vissa ägare ville dra sig ut ur samarbetet. De ansåg att det fanns andra assistansbolag som kunde utföra tjänsterna till ett billigare pris. Det assistansbolag som konkurrerade med SOS började därför konkurrera allt mer med pris framför kvalitét, något som inte gick i linje med den profil SOS ville föra.

I över 40 år byggde SOS upp en stor kunskap baserad på bland annat erfarenhet om sina kunder och den komplexa bransch som assistansbranschen verkar i. Kunskaper och erfarenheter som blev svåra för de nya assistansbolagen att konkurrera med (Asbjørn Poulsen). Många av SOS kunder var även bundna till SOS genom lojalitetsprogram samt en integration i värdekedjan (Mål och planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003). Den allt snabbare utvecklingen av teknologier bidrog till att det var lättare för försäkringsbolagen att byta ut SOS i sin värdekedja mot ett annat assistansbolag. Tillsammans med försäkringsbolagens nya fokus på att hålla kostnaderna nere utgjordes således starka hot om att en befintlig kund skulle dra sig ut ur samarbetet med SOS. I den branschanalys som gjordes bedömdes att det kunde få förödande konsekvenser för SOS om en kund skulle välja att gå över till en konkurrent (Strategioplæg, 2001). Detta berodde på faktumet att under år 2001 utgjorde fyra stora svenska försäkringsbolag 45 % av SOS totala omsättning, medan totalt nio kunder utgjorde 79 % av den totala omsättningen för SOS.

SOS kärnprodukter utgjordes av motor- och personassistans. SOS hade ett flertal starka sidor som tillsammans med motor- och personassistans utgjorde företagets kärnkompetenser och som var svåra för konkurrenterna att replikera (Bo Uggerhøj). Dock utnyttjades de inte på ett optimalt sätt i företaget.

”SOS starkaste sida består av medarbetarna. De är kompetenta, behärskar 30 olika språk tillsammans och har djupa kunskaper om hur branschen fungerar vilket resulterar i att SOS stolt kan säga att de har marknadens bästa know-how. Men framför allt så är det medarbetarnas ”Florence Nightingale” mentalitet som gör att de är speciella och skiljer sig från andra”, säger Bo Uggerhøj.

Utöver det globala nätverk av samarbetspartners SOS utarbetat över åren så hade de även ett tätt samarbete med specialistläkare inom olika områden som finns tillgängliga året runt dygnet runt (Bo Uggerhøj).

All viktig information för SOS finns lagrad i deras datasystem AS400 (Se Bilaga I) som har rollen av att vara spindeln i nätet och skall hjälpa medarbetarna att navigera rätt i arbetsprocesserna. Detta system, som funnits i SOS sedan 1988, har aldrig kraschat och är således ett mycket pålitligt system (Asbjørn Poulsen). Samtidigt är systemet gammalt och ny information sparas och lagras ovan på gammal vilket gör det svårt att navigera i (Mårten Rosman). Trots sina brister så utgör AS400 *tillsammans* med medarbetarna, läkarna och det globala nätverket SOS största kärnkompetenser enligt Bo Uggerhøj, vilket också medför att de kan erbjuda assistans över hela världen.

”När man pratar om kärnkompetens på SOS så är de olika kompetenser inte unika var för sig. Men tillsammans så utgör de en stor kärnkompetens som är svår för andra att ta efter. Alla kan finna ut hur de ska göra när de erbjuder assistans, men det är svårt och kräver en enorm kunskap för att få alla bitarna på rätt plats”, säger Bo Uggerhøj.

5.1.2 SWOT av SOS

Ur de interna och externa analyser som gjordes av SOS sammanställdes sedan en SWOT (Strategioplæg, 2001 och Bo Uggerhøj). Denna kan sammanfattas enligt följande:

SOS *styrkor* utgjordes av en kombination av:

- * Mycket kompetenta medarbetare som utöver den know-how de besatt även hade en speciell mentalitet som var svår att kopiera för andra företag.
- * Det internationella nätverk SOS byggt upp under sina verksamhetsår.
- * Det specialiserade läkarnätverk SOS samarbetade med.
- * Att SOS kunde erbjuda sina kunder flexibla lösningar baserat just på det enorma nätverk de hade då alternativa lösningar lätt kunde framställas.

SOS *svagheter* utgjordes av:

- * Den interna kaos av förvirring som rådde i företaget där det inte fanns några klara och tydliga kommunikationsvägar.
- * De oklara beslutsprocesserna som ”togs ofta kors och tvärs över företaget”.
- * Att SOS mål och strategier inte var klart nerskrivna och formulerade utan de jobbade efter vad de antog var det bästa för företaget i stunden.
- * Strukturen på företaget där de flesta kunder även var ägare av företaget.

Möjligheter som omgav SOS var:

* Det faktum att försäkringsbolagen började få en allt större fokus på reseförsäkringar gjorde att trots att fokus var på kostnaderna så öppnades det även möjligheter om SOS spelade sina kort rätt.

* De allt större branschförändringarna som medförde att SOS kunde knyta till sig nya kunder.

* Nya teknologier som öppnade upp nya alternativa arbetsätt och möjligheter.

Hot som omgav SOS var:

* Den företagsstruktur som SOS hade gjorde företaget mycket beroende av sina ägare samt att de såg hot i om ägarna satte sina intressen framför SOS bästa.

* De förändrade branschförhållanden medförde hot om att en kund skulle dra sig ut ur samarbetet med SOS. En sådan handling kunde i så fall få nästintill ödesdigra konsekvenser för SOS.

* Den allt snabbare utvecklingen av teknologier utgjorde hot i den mån att SOS inte själva hann anpassa sig utvecklingen.

5.1.3 Fem kritiska faktorer

De interna och externa analyser som gjordes av SOS visade att för att förbli konkurrenskraftig var förändringar tvungna att göras (Bo Uggerhøj). Om SOS kunde bättre utnyttja sitt enorma nätverk tillsammans med den stora volymen av ärenden de behandlade varje år, skulle de kunna pressa ner priserna hos de olika leverantörerna SOS använde sig av ansågs det. Genom att få ett lägre pris skulle de kunna nischas sig genom att satsa på att ha marknadens högsta kvalitet till ett marknadsbaserat pris. Dock ansåg Bo Uggerhøj tillsammans med ledningen att detta inte räckte att förbli konkurrenskraftig. För att behålla och attrahera kunderna var SOS även tvungna att satsa på att utveckla befintliga produkter samt att marknadsföra sig på nya marknader. Även tillväxt sattes i fokus, detta antingen genom att utveckla nya produkter och produktkoncept eller genom att etablera sig på nya marknader genom en internationell utveckling av företaget. Baserat således på de analyser som gjorts samt SWOT:en av SOS uppfördes fem stycken kritiska faktorer SOS skulle eftersträva (Strategioplæg, 2001):

1. Bevaka marknaden och kunderna för att vara förberedd på nya behov som uppkommer, det vill säga SOS skall ha en ökad *kund* och *marknadsorientering*.
2. Införa en *flexibel organisation* som tillåter att SOS snabbt kan förändra sig vid konjunktursvängningar och/eller strukturförändringar i branschen och därmed anpassa sig till nya förhållanden som råder. En organisation som har ett breddare produkt- och konceptutbud säkrar sig till sådana eventuella förhållanden mer än en organisation som inte har det.
3. Genom att fokusera på *optimering av verksamhets- och IT-processer* kan SOS höja kvalitén på de ärenden som körs på alarmcentralen (Se Bilaga I) samt dra ner på kostnaderna och således erbjuda billigare tjänster för sina kunder.
4. Införa *ekonomistyrning och cost control* (Se Bilaga I) för att på så sätt kunna säkra sina kunder lägsta möjliga kostnader.
5. Se över ägarstrukturen för att få en större handlingsfrihet att kunna handla i enighet med SOS bästa.

5.2 Fas 2: Planering

5.2.1 En första åtgärdsplan

I slutet på 2001 påbörjades därmed en internomorganisation av SOS. I stor fokus sattes att effektivisera verksamhets- och IT-processerna som skulle göra SOS mer konkurrenskraftigt. Detta i ett led för att kunna utvecklas till en flexibel organisation och bli en fullständig outsourcingpartner åt sina kunder som erbjuder mer än bara kärnprodukterna (Strategioplæg, 2001):

*För att eliminera det organisatoriska kaoset skulle arbetsprocesserna ändras så att arbetsfördelningen blev mer klar samt effektiv.

*Införa styrning, kontroll och uppföljning av företagets ekonomi genom att bland annat Balance Score Card skulle införas.

*För att ge kunderna känslan av mervärde planerades att införa tjänsten extranet. Detta skulle vara en tjänst för kunderna att på nära håll kunna följa de ärenden som kördes på alarmcentralen.

*För att bli mer attraktiv hos kunderna skulle SOS införa en påläggstjänst till den befintliga assistansservicen de erbjöd. Utöver att ge assistans vid akut behov, skulle kundernas kunder kunna få hjälp med avbeställning av resor, bagageförseningar och stölder, rättshjälp samt hjälpa kunderna med utredningar vid misstanke om försäkringsbedrägeri

5.2.2 Tankar och planer om en transformation börjar ta form

När ändringar väl skulle göras i SOS blev det mycket påtagligt att SOS ofta hamnade i en inadekvat situation där ägarna fattade beslut som mer gynnade deras verksamhet än SOS. Bo Uggerhøj menade att SOS starka potential att bli konkurrenskraftiga hämmades till stor del av ägare som satte sig emot förändringarna. Det var då visionen om att transformera SOS från ett ekonomiskt beroende och icke vinstdrivande bolag till ett självständigt marknadsdrivet företag med vinstsyfte började ta form. Men det var inte förrän bokslutet för år 2001 kom som dessa tankar började förvandlas till verklighet.

”Under år 2001 omsatte SOS över en halvmiljard danska kronor. Detta tillsammans med de analyser de gjort av företaget under året samt att branschen förändrades i en allt snabbare takt blev startskottet för en officiell diskussion om en transformation till ett vinstdrivande företag” säger Bo Uggerhøj.

Genom att ta bort det ekonomiskt solidariska ansvaret från ägarna och istället införa en fri och öppen handel med SOS aktierna skulle ägarna fritt kunna välja om de ville vara både ägare och kunder, endast ägare eller endast kunder (Bo Uggerhøj). En transformation av SOS till ett vinstdrivande företag skulle tillåta en ökad fokus på marknaden och marknads utveckling (Mål och planer för markeds transformation 2004 – 2006, 2003). Detta då SOS handlingsfrihet skulle öka och således kunde SOS anpassas till de behov och förfrågningar som deras kunder hade. En anpassning till marknads krav innebar även att de kunde bli en mer dynamisk och utvecklingsorienterad samarbetspartner för sina kunder som erbjöd en excellent service.

Men alla var inte lika för en transformation (Information Memorandum, 2002). Många av SOS ägare var av meningen, trots att analyserna visat på annat, att bolagets utveckling fortskred i rätt riktning och att SOS gjorde bra ifrån sig. De ägare som var emot transformationen menade att de tjänster SOS erbjöd var både konkurrenskraftiga och hade en hög kvalitet till ett bra pris och tyckte därför att det inte förekom någon anledning till ändringar. En del ägare hade även egna intressen som var politiska, strategiska eller av andra konkurrensskäl att SOS inte skulle utvecklas till ett oberoende företag och ville därför att det skulle fortsätta drivas i den form det drivits under sina 40 år. Vissa ägare ansåg dessutom att en omvandling av bolaget var alldeles för kostsam. Det tyckte att SOS istället kunde införa nya strategier som skulle leda företaget till att bli mer konkurrenskraftigt utan att SOS för den skull var tvunget att transformeras till en autonom organisation.

För att ändra på avers inställda ägares attityd mot en transformation påbörjades därför en lobbyperiod av de i SOS som var för en förändring. Genom att komplettera de analyser som gjorts av SOS under 2001 med ytterligare undersökningar av marknaden, kunderna, konkurrenterna kunde en plädering, i ett informations memorandum som presenterades för ägarna i november 2002, läggas fram för en transformation av SOS till ett självständigt vinstdrivande företag (Information Memorandum, 2002).

5.3 Beslut om en transformation

Efter många turer fram och tillbaka så tog styrelsen i augusti 2003 följaktligen beslut att SOS skulle transformeras till ett vinstdrivande aktiebolag (det officiella och slutgiltiga beslutet togs dock under bolagsstämman den 3 mars 2004) (Bo Uggerhøj). SOS fick av sina ägare tre år på sig bevisa att de kunde uppfylla de krav som ställs på ett självständigt företag (SOS strategiske udvikling, 2005). Under dessa år skulle ägarna fortfarande ha ett solidariskt ekonomiskt ansvar för företaget, dock var det begränsat till 60 miljoner danska kronor om året (Mål og planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003). Ägarna skulle även under år 2004 tillskjuta 20 miljoner danska kronor i startkapital för transformationen. Följande tidsperspektiv lades fram (Mål og planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003 och SOS strategiske udvikling, 2005):

* År 2004 – 2005: Förberedelse till att bli en vinstdrivande organisation. Mittpunkten i SOS styrning skulle ligga på *effektivisering*. Under dessa år skulle SOS börja med en omorganisation, optimera IT- och verksamhetsprocesserna samt börja mäta effektiviteten med hjälp av olika KPI som var kopplade till BSC som införts år 2003 (se även längre ner i avsnitt 5.3.4).

* År 2005 – 2006: Övergångsperiod till att bli en marknadsorienterad verksamhet. Mittpunkten i SOS styrning skulle ligga på att *bearbeta marknaden*. Genom att anpassa sig allt mer och mer individuellt till sina kunder skulle SOS knyta kunderna till sig samt få en ökad kundtillfredsställelse som skulle medföra att kunderna blev mer lojala till SOS. Under dessa år skulle SOS även hitta nya tjänster, koncept och marknader att agera på.

* År 2006 – 2007: Övergångsperiod till att bli en självständig innovativ verksamhet. Mittpunkten i SOS styrning skulle ligga på att vara *innovativa*. En stor fokus skulle därför läggas på att introducera och utveckla nya produkter och koncept för att bli en innovativ och

marknadsledande assistansorganisation. Från och med 1 januari 2007 skall SOS drivas som ett självständigt vinstdrivande företag.

Även fyra kritiska punkter formulerades, som till stor del var en modifiering och vidareföljning av de fem kritiska punkter SOS formulerat i slutet på 2001 (Mål og planer for markedstransformation 2004–2006, 2003).

1. SOS skulle säkra en *kund- och marknadsorientering* genom att vara innovativa och förbereda på nya behov som uppkommer på marknaden.
2. SOS skulle säkra en *flexibel organisation* genom att ha ett starkt finansiellt kapital så att de kunde satsa på utveckling av nya produkter och marknadsområden.
3. SOS skulle fortsätta med en kraftig fokus på *Cost Management* (Se Bilaga I) för att säkra sina kunder lägsta möjliga kostnader.
4. SOS skulle *optimera IT- och verksamhetsprocesserna* ännu mera så att de kunde höja kvalitén och anpassa sig efter kundernas behov.

5.3.1 En ny vision

Även de grundvärderingar som SOS vilat på ändrades (www.sos.dk). SOS fem nya värderingar är; nytänkande, kundorientering, resultatskapande, mänsklighet samt ansvar. SOS mål är att vara det första naturliga valet för kunderna inom assistansservicebranschen. SOS nya mission blev att företaget skall kunna ge hjälp och assistans dygnet runt, året runt oberoende var kundens kund befinner sig i världen. Detta samtidigt som SOS skall hela tiden sträva efter att vara en ekonomiskt attraktiva outsourcingpartner för sina kunder (www.sos.dk). Den nya visionen som skulle leda SOS formulerades enligt följande:

”Vi vill vara världens mest banbrytande skade- och assistansorganisation som sätter standarden för mänsklig och materiell hjälp” (www.sos.dk).

Utifrån denna nya vision upprättades strategier om att satsa på att växa organiskt genom att introducera nya produkter och koncept samt introducera SOS på nya marknader och hos nya kundgrupper (Bo Uggerhøj). Även en märkesstrategi skulle införas så att varumärket SOS kunde positioneras gentemot företagets konkurrenter. Genom en omorganisation skulle företaget få en helt ny organisationsstruktur som var decentraliserad. Genom att tillsätta nya ledare och kompetenser i företaget skulle innovation (Se Bilaga I) främjas. Arbetsprocesserna skulle effektiviseras och it-infrastrukturen skulle moderniseras så att SOS bättre kunde utnyttja den. I den nya strategiplanen formulerades således följande strategier (Mål og planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003): tillväxt genom produkt och marknadsutveckling, tillväxt genom strategiskt partnerskap samt genom fokus på effektivisering, kund och kvalitét och en starkare och mer flexibel organisation.

5.3.2 Tillväxt genom produkt- och marknadsutveckling

2003 hade SOS störst marknadsandel av de kunder som nyttjade deras kärnprodukter. Men detta hämmade även deras möjligheter att knyta till sig nya kunder (Bo Uggerhøj). Transformationen av SOS till ett självständigt marknadsdrivet företag ökade trycket på SOS att öka den finansiella tillväxten. Samtidigt var den finansiella tillväxten genom kärnprodukterna begränsad. Beslutet att SOS skall vara ett innovativt företag skall hjälpa dem att kunna individanpassa tjänster och produkter. Bo Uggerhøj beskriver innovationsprocessen inom SOS som följande:

”Det är att finna och introducera nya produkter, men det är också alla små förbättringar ... att hela tiden systematiskt förbättra verksamheten internt på små sätt och förhållande till medarbetarna, kunderna och omvärlden. Innovation sker även på det sättet att utifrån sina kärnprodukter- och kompetenser utveckla nya produkter och tjänster, men annorlunda ...”

Fyra strategier formulerades hur SOS genom organisk tillväxt kunde stärka banden med sina nuvarande kunder samt knyta till sig nya kundgrupper och därmed även öka företagets finansiella tillväxt (Mål og planer for markedstranformation 2004-2006, 2003).

1. *Marknadspenetrering:* De två produkterna motor- och personassistans ansågs var mogna produkter på en mättad bransch, men samtidigt så utgjorde de kärnan i SOS verksamhet. Genom att erbjuda högkvalitativa tjänster till ett marknadsorienterat pris, samt kunna erbjuda kunderna kringtjänster som till exempel extranet som introducerats under 2002, kunde SOS öka det upplevda värdet hos kunderna och göra dem mer lojala. Även om denna strategi bara gav en liten möjlighet till organisk tillväxt så ansågs den vara mycket viktigt och central för hela företagets verksamhet.
2. *Produktutveckling:* Genom att utöka sin produktportfölj med nya tjänster och koncept skulle SOS kunna erbjuda sina befintliga kunder ett fullständigt outsourcing paket. SOS såg potential till tillväxt inom denna strategi. Skadeservice som introducerats under år 2002 var ett exempel på en produktutveckling som blivit lyckad. Potentiella koncept och tjänster SOS ville införa inom denna strategi var till exempel övervakning och healthcare relaterade tjänster.
3. *Marknadsutveckling:* En strategi som SOS ansåg hade höga inträdesbarriärer men även en hög avkastning om den genomfördes väl. Genom den stora kompetens och know-how samt de stora nätverk SOS utvecklat under sina verksamhetsår, ville de implementera sin affärsmodell i andra länder som till exempel Tyskland, Baltikum och Polen.
4. *Diversifiering:* Som ett led av produkt och marknadsutveckling skulle SOS ta dessa två strategier ett steg längre. Tillsammans med att SOS skulle förra en innovationsstrategi så skulle det fokusera på att hitta nya tjänster och koncept som sedan skulle introduceras på nya marknader.

5.3.3 Tillväxt genom strategiskt partnerskap

Utöver dessa fyra strategier ville SOS se över möjligheterna att ingå någon form av *strategiskt partnerskap* med till exempel andra assistansverksamheter samt olika serviceföretag som ingick i SOS nätverk (Mål og planer for markedstranformation 2004 - 2006, 2003). Med hjälp av nya

strategiska partners skulle SOS kunna skapa en tillväxt med nya produkter och koncept. Vid formuleringen av strategiplanen var dessa planer dock enbart väldigt lösa uppfattningar om hur en integration med en andra part skulle kunna ske. SOS hade inte heller åsikter om passande kandidater att ingå ett strategiskt samarbete med. SOS oberoende av andra organisationer ansågs som en av företagets största fördelar. Detta då SOS förfogade över friheten att kunna byta till en alternativ part i sitt nätverk när den första inte hade möjlighet att erbjuda ett pris som stod i relation med tjänstens output och prissättningen. Följaktligen var valet av en partner som skulle passa in med SOS affärsmodell desto mer nödvändigt att reflekteras över noggrant.

Samtidigt ansåg SOS, om den rätta partnern hittades, så kunde synergieffekter uppstå genom att de kunde samköra vissa delar av verksamhetsstyrningen. Exempel på områden inom vilka SOS hoppades skapas synergier genom uppköp eller strategiskt partnerskap var (Mål og planer for markedstranformation 2004 - 2006, 2003);

Genom ett samarbete hoppades SOS på att få:

- * En större förhandlingsmakt internationellt vid inköp av olika produkter och tjänster från underleverantörer.
- * Ett större nätverk vilket skulle i sin tur ge en ökad förhandlingsmakt.
- * En ökad kvalitet på sina tjänster och produkter.
- * Minskade marknadsförings och distributionskostnader.
- * En reduktion av omkostnader genom en gemensam systemutveckling.
- * En större grund för innovation baserat på att en gemensam inlärning skapas.
- * Nyckelområden inom ekonomi och cost management kan benchmarkas och optimeras.

5.3.4 Effektivisering, kund- och kvalitetsfokus samt en starkare organisation

Redan under 2001 började SOS omorganisera verksamheten, därav inte sagt att de inte kunde effektivisera de olika arbetsprocesserna ännu mer. Genom kontinuerliga uppdateringar av företagets IT-infrastruktur skulle arbetsprocesserna effektiviseras och optimeras ännu mera vilket i sin tur skulle leda till att även administrationsomkostnaderna minskade.

”Kan SOS få in kunderna mer i sitt IT-system blir vi en naturlig del hos kunderna som en leverantör. Så skapas en ökad kundservice men även en naturlig lösning av kunderna till SOS”, säger Mårten Rosman.

År 2003 infördes ett nytt styrverktyg i företaget – Balance Score Card (BSC) samt att SOS började mäta olika delar och processer i företaget, kund- och kvalitetsfokus samt de finansiella delarna med hjälp av ett antal utifrån BSC definierade Key Performance Indicators (KPI). Då fokus i det nya SOS skulle ligga på att fokusera på kunderna samt kundernas kunder och vilka behov de hade, så skulle bland annat KPI utgöra indikatorer att företaget var på rätt väg. Samma fokus låg även på leverantörerna som även de skulle bli utvärderade via KPI då de skulle leva upp till de kvalitetskrav som SOS ställde. Införandet av BSC och KPI skulle därmed bli en bidragande faktor till att kunna optimera pris och kvalitet av tjänster och produkter; det vill säga att SOS kunde säkerställa att det priset de erbjöd sina kunder överensstämde med produktens eller tjänstens kvalitet (Mål og planer for markedstranformation 2004 - 2006, 2003).

5.4 Fas 3: Realisering

5.4.1 Penetrering; små förändringar som en del av den stora förändringen

Även om transformationen är den största av alla förändringar som genomförts på SOS så började det dock med ett antal mindre omställningar redan år 2001. I januari 2002 introducerades SOS Extranet vilket gav SOS ett stort försprång gentemot deras konkurrenter (Mål og planer for markedstransformation 2004 – 2006, 2003). Här kan SOS kunder – försäkringsbolagen - själva följa med när och hur ärendena behandlas vilket underlättar både SOS som kundernas arbetsprocesser. Likaså som extranet innehöll en rad fördelaktiga moment för kunden, lade den ökad press på SOS att faktiskt leverera högkvalitativa tjänster. Genom extranet står SOS under direkt övervakning av sina kunder som ständigt har access till information hur ärendena av nödställda privatpersoner fortskrider.

Under 2002 utökade SOS sin produktportfölj med konceptet Skadeservice (Bo Uggerhøj). Detta koncept innebar att, förutom att ge assistans vid akut behov som exempelvis med personassistans, hjälpa till med avbeställning av resor, bagageförseningar och stölder, rättshjälp samt utredningar vid misstanke om försäkringsbedrägeri. Året därpå utökades detta koncept till att även inkludera Reseservice vilket innebar att SOS började erbjuda sina kunders kunder reseinformation samt riskvärdering redan före resan. Till reseservice kan försäkringstagare vända sig och få råd och rekommendationer om behandlingsställen de kan vända sig till när de befinner sig på resemålet, om de har frågor om vaccinationer, visum regler i hela världen, hur de skall göra när olyckan är framme och dyligt. Reseservice erbjuder även en medicinsk förhandsbedömning för personer med en sjukdom. Detta för att hjälpa försäkringsbolagen bedöma om personen i fråga har rätt till försäkringshjälp vid en förvärrning av sjukdomen utomlands.

Under 2003 verkställdes även en del av de hot som SOS konstaterat i sin analys om att en kund skulle insourca sina tjänster. Det danska försäkringsbolaget Tryg köpte upp det norska försäkringsbolaget Vesta. Tryg som drev en egen alarmcentral för personassistans tog därför över från SOS Vestas ärenden som rörde personassistans. En del av samarbetet behölls dock då SOS fortfarande behandlar motorassistans ärenden åt Vesta (Asbjørn Poulsen).

När SOS drevs som ett icke vinstdrivande företag fanns det inte heller något större behov av att marknadsföra bolaget då kunderna var givna genom den ägarstruktur SOS hade (Anja Thysen). I samband med att beslut togs om att genomföra transformationen så började även SOS marknadsföra sitt varumärke mer aktivt hos sina kunder. SOS varumärket hade under de 40 år det existerat blivit starkt förknippat med SOS kärnprodukter hos de olika försäkringsbolagen i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Anja Thysen säger att när hon pratat med SOS kunder och kundernas kunder har man kunnat konstatera att SOS varumärke sänder ut signaler som omsorg, hjälp, assistans och trygghet.

”Genom att SOS började med att föra en mer aktiv varumärkes strategi så skulle de sedan kunna utnyttja det till introduceringen av nya produkter och koncept. På så sätt skall synergieffekter uppnås samtidigt som vi skall få kunderna att bli lojala SOS. När kunderna tänker SOS skall de förknippa det med företagets kärnkompetenser, hög kvalitet, en stor know-how samt ett stort internationellt nätverk”, säger Anja Thysen.

5.4.2 Nya produkter; Crisis Management avtalet

Klockan tre på natten den 26 december 2004 inträffade tsunamin, redan 20 minuter senare fick SOS det första samtalet. Det var en norrman som ropade i sin mobiltelefon:

Jag sitter på ett tak, jag lever, jag lever!

Sedan bröts förbindelsen (www.medicinsktforum.com/article.asp?id=2016). Först förstod ingen vad som hänt, men allt eftersom det kom in fler och fler samtal så förstod SOS inom bara några få timmar att det handlade om en större katastrof och SOS började inse de stora konsekvenserna den skulle innebära. Fyra timmar efter Tsunamin kopplade SOS in sitt storskadealarm och alla medarbetare som kunde uppmanades att ta sig in till alarmcentralen. SOS hanterade situationen mycket snabbt och redan klockan två dagen sände SOS ut en första grupp bestående av läkare, krismedarbetare och larmoperatörer till Thailand för att hjälpa nödställda på plats.

Tsunamin var ett bevis på att SOS kunde hantera krissituationer snabbt och med största professionalism (Anja Thysen). Efter katastrofen började en del flygbolagen vända sig till SOS med förfrågningar om det skulle kunna tecknas ett avtal som gav bolagen hjälp vid större katastrofer, som till exempel flygkrascher. Under 2005 slöts därför det första Crisis Management avtalet – ett nytt koncept för SOS var på väg att födas.

”Konceptet startade av sig självt utan någon större marknadsföring, däremot så har SOS varumärke och den positiva feedback vi fick efter Tsunamin där flyg- och resebolag fick bevis på att SOS professionalism hjälpt oss mycket. Från och med den första januari 2006 tog vi beslut om att införa Crisis Management som ett större koncept vi erbjuder och därmed har vi också ökat fokuset på marknadsföringen av produkten”, säger Anja Thysen.

5.4.3 Nya marknader; en nordisk vision och etablering i Kina

Visionen om en Nordisk plattform för SOS har Bo Uggerhøj haft under en längre tid men det är en vision som inte funnits nerskriven att realisera. Under hösten 2005 öppnades, nästintill av en slump, en marknadslucka som möjliggjorde att förvärva svenska Sorab. Sorab, vars affärsidé bygger på samma grund som SOS med ett nätverk av neutrala leverantörer, ansågs vara en utmärkt samarbetspartner som går ihop med SOS affärsmodell.

Förvärvet av Sorab blev således startskottet på att skapa en nordisk plattform och därmed även startskottet på att SOS skulle etablera liknande verksamheter som Sorab i de övriga nordiska länderna. En process som gått mycket fort. En etablering av en liknande verksamhet som Sorab är färdig att introduceras på den finska marknaden under 2007 där det idag inte finns någon verksamhet som kan liknas Sorabs överhuvudtaget (Mårten Rosman). Den norska marknaden håller SOS på att utforska för nuvarande, här finns det redan en del aktörer etablerade men Mårten Rosman tror på en etablering inom en överskådlig tid.

Mårten Rosman tror att inom en snar framtid kommer Norden allt mer bli som en enda marknad och då blir det svårt att vara bara agera i endast ett nordiskt land. Konsolidering av den nordiska

marknaden är en stimulans för SOS om att erbjuda inte enbart globala tjänster, men såväl nationella (vid betraktande av Norden som en marknad) till sina kunder. De internationella ärendena är idag mest lönsamma under vissa delar av året, främst sommar- och vinterlov när nordborna begär sig på semester. Mårten Rosman menar att en satsning på nationella tjänster därför även kan jämna ut lönsamheten för verksamheten över hela året.

”När det gäller nya marknader så skall i första hand fokus riktas mot Norden där vi vill skapa en nordisk plattform. Genom att erbjuda SOS kunder, som idag finns i Norden, tjänster som är både nationella som internationella kan vi erbjuda fullständiga outsourcingpaket och på så sätt även låsa kunderna närmare oss”, säger Mårten Rosman.

I slutet på 2006 genomförde SOS även en intern omorganisation i Köpenhamn, där företagets kärna; alarmcentralen, har omorganiserats för att anpassas till den Nordiska plattform som SOS håller på att skapa. Genom att medarbetarna bland annat på alarmcentralen har delats upp i de olika ländernas team skall de i framtiden bli lättare att förra både internationella som nationella arbetsprocesser. Även ett nytt telefonsystem har införts som ett led i den teknologiska effektiviseringen. Än så länge befinner sig SOS mitt i processen men hoppas att inom en snar tid kunna känna av frukterna av de nyutväxta grenarna.

Planerna på att etablera sin affärsmodell såväl i Tyskland, Baltikum eller Polen har blivit stillastående. Däremot slöt SOS avtal med den kinesiska resebyrån CITS om att de skall leverera deras kunder personassistans som medicinsk behandling och hemtransport när de befinner sig på resande fot. Under 2007 förväntar SOS anställa en person i Kina som kan assistera de kinesiska försäkringstagarna (SOS News, 2006).

”I början handlar det om ärendesbehandling i mindre mängder, säger Jan Sander, vice vd på SOS (SOS News, 2006), men vi tror att den kinesiska marknaden kommer att utvecklas i en dramatisk takt och då är det bra att ha en fot inne redan”.

SOS har även börjat utforska USA som ett lämpligt etableringsland. USA ses som en stor marknad med enorma möjligheter för liknande verksamheter som SOS i framtiden, dock befinner sig detta fortfarande endast på planeringsstadium (SOS News, 2006).

5.4.4 Diversifiering; SOS Secure och Health Care

Historiskt sätt har SOS alltid varit ett B-2-B företag men genom att införa nya produktkoncept så skall de även kunna vända sig till nya kundgrupper på längre sikt (Asbjørn Poulsen). SOS har under 2006 introducera två helt nya stora koncept; Health Care och SOS Secure. Både Health Care och SOS Secure är idag endast en utveckling av nya produkter, men SOS hoppas att i framtiden så skall dessa produkter utvecklas ännu mer och samköras, för att en diversifiering skall uppstå.

Health Care är ett koncept som idag (2006) främst är aktuellt i Danmark, men Anja Thyssen tror att det kommer inom snart växa sig stort även i övriga Norden. I Danmark har redan förhandlingarna börjat med potentiella kunder och SOS förväntar ett genombrott av konceptet under 2007. Själva konceptet Health Care är brett och innefattar flera olika tjänster, det kan vara

allt från krisberedskap till mindre saker som hjälp för den enskilda individen med att sluta röka. Främst tror Anja Thysen att det är att arbetsgivare som kommer att teckna dessa abonnemang åt sina anställda då de har en ekonomisk vinning att göra på detta i längden.

”För i tiden tog vi hand om och smörjde maskinerna, idag lever vi i ett informationssamhälle där människan är företagets viktigaste resurs. Health Care idag är för anställda vad olja var för maskinerna under industrialismen”, säger Anja Thysen.

SOS Secure är en tjänst som övervakar och lokaliserar i första hand bilar och båtar. Genom att en GPS mottagare monteras på en bil eller båt kan den med hjälp av en satellitförbindelse bli lokaliserad (SOS News nr 26, 2006). Själva produkten är inte helt ny på marknaden och ett flertal konkurrenter som t ex danska Falk har erbjudit en liknande tjänst i flera år, men de har inte haft samma teknik som SOS och även deras abonnemangsvillkor skiljer sig från SOS. Idag (läs 2006) finns det ett förslag inom EU att det skall bli en standard att alla nya bilar från och med 2009 skall ha en GPS-enhet installerad. Därför ser Mårten SOS Secure som ett pilotprojekt med stora potential i framtiden:

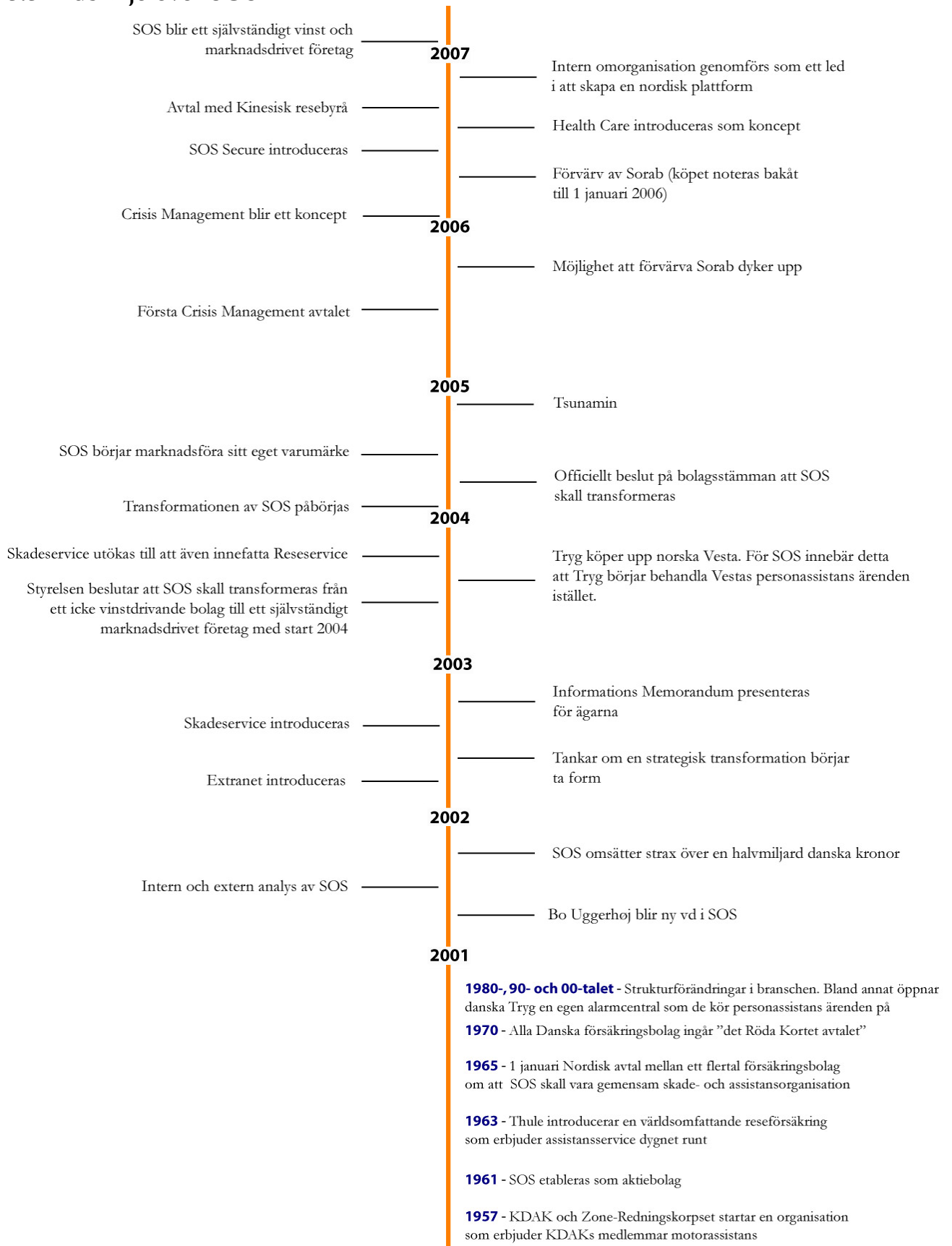
”Det är nu marknaden är mogen och timingen är rätt. De produkter som finns på marknaden idag riktar sig främst till företag, SOS Secures främsta fokus idag är att rikta sig till försäkringsbolag som via SOS skall erbjuda sina kunder övervakning av deras bilar och båtar”.

Asbjørn Paulsen ser stora möjligheter med SOS Secure i framtiden. Han tror att koncepten Health Care och SOS Secure kommer så småningom att utvecklas både som två koncept för sig men även integreras till ett koncept genom till exempel övervakning av dementsjuka människor. Samtidigt är det nästintill ”science fiction” när Asbjørn Paulsen berättar sin syn på framtiden. Genom att till exempel implementera ett chip kan en person säkra sig mot felbehandlingar när han eller hon inte går till sin ordinarie läkare. Detta chip finns sedan registrerat i en bas som till exempel SOS har tillgång till.

”Detta är stora frågor om etik och moral men jag tror ändå det är en framtid vi inte kan hindra”, säger Asbjørn Paulsen.

Anja Thysen håller med Asbjørn Paulsen, men menar att det först kommer att bli en stor politiskt diskussion först om var gränsen går för ”big brother is watching you”. Men även hon tror att gränserna utvidgar sig ständigt och därför kommer det finnas ett behov av personövervakning i framtiden

5.5 Tidslinje över SOS



Figur 12: Tidslinje över SOS

6 Analys

I detta kapitel analyseras den insamlade empirin som presenterats i kapitel 4 och 5 med hjälp av den teoretiska analysmodellen.

6.1 Transformationen

6.1.1 Varför en transformation

Mintzberg et al. (1998) skriver att den konfiguration en organisation antar beror kontexten den verkar i vilket i sin tur leder till att ett företag har en viss affärsportfölj. Den kontext som SOS agerade i hade under senare år förändrats väldigt mycket, medan SOS fortsatte enligt gamla vanor. Detta lede till att gapet mellan SOS och dess omgivning blev allt större och således behövde åtgärder vidtas. Clemmers Paradox (Mintzberg et al., 1998) säger att det inte kan styras när en förändring skall ske, inte heller kan den stoppas eller tvingas fram, men däremot så kan den ignoreras. Detta dock endast under en begränsad tid sedan blir trycket för högt och en ignorerad förändring måste ske i vilket fall. De förändringar SOS infört efter 2001 var således mer en tidsfråga *när* än *om* de skulle ske.

Innan 2001 skiljde sig ägarnas och ledningens åsikter om SOS markant. Enligt empirin lyckades SOS förbli marknadsledande egentligen endast för att de hade finansiellt stöd från ägarna. Den instabilitet som rådde i omvärlden skulle för eller senare påverka SOS och dess konfiguration varpå de kunde välja att antingen motta åtgärder direkt eller vänta tills det var för sent. Trots att SOS inte kunde styra över de externa förändringarna, så kunde de låta de interna förändringarna i företaget äga rum på ett kontrollerat sätt för att förhindra uppkomsten av ett ännu större gap mellan sig och sin omgivning.

SOS transformation är en lång process och företaget har under flera år fått lov att anpassa sig till de nya villkoren som de möts av som ett marknadsdrivet företag. Den tid SOS fick att förbereda sig, går hand i hand med uttalandet om att; "you deal with change by improving you and then your time will come". Förberedelsen till att uppnå en självständighet var/är av yttersta relevans för SOS. För SOS innebär transformationen ett slut på det finansiella tillskott de varit garanterade. Samtidigt är transformationen en

begynnelse av en strategisk handlingsfrihet som ger utrymme till att kunna uppnå konkurrenskraft på ett nytt sätt. SOS transformationsprocess drivs således av ambitionen att komma från en konfiguration, icke vinstdrivande, till en annan, marknadsorienterad. Denna ambition har sedan legat till grund för de strategiformuleringar SOS gjort för att därmed lyckas med transformationen.

6.1.2 The change cube

Att komma till insikt att en förändring i SOS var tvungen att ske var inte en lätt procedur. Att sedan besluta *var* SOS skulle börja och *vad* som skulle förändras var inte lättare. Mintzberg et al. (1998) resonerar just kring detta och menar att beroende på vad som ska ändras i ett företag så måste det även tas hänsyn till andra bitar som kan påverkas och som likaså kommer att behöva en förändring. SOS kunde således inte enbart ändra en viss del av företaget, medan de behöll en annan i sin ursprungliga status då de olika elementen stod i ett orsak-verkan-samband med varandra. Detta står i motsats till Peters (Mintzberg et al., 1998) tolkning av en förändring, chunking. För SOS var det ingen enkel förändring såsom Peters förespråkar. Snarare så följer SOS de element som Mintzbergs kub anger. Formuleringen av den nya visionen medförde en ny positionering som följde av att SOS numera definieras som ett marknadsorienterat företag. Detta medförde i sin tur nya produkter vilket är i enighet med den process som kuben förespråkar. SOS har utifrån sin nydefinierade vision kommit till en ny portfölj av strategier vars syfte är att introducera nya produkter på marknaden, i SOS fall à la Ansoffs modell, vilket även står i kontext med Mintzberg change cube.

Kuben delger att en formell såsom informell förändring måste ske som i sin tur resulterar i en viss strategisk positionering. Att en formell förändring, det vill säga avsiktligt förändring, har verkställts i SOS kan konfirmeras grundat på SOS försök att få medarbetarnas tankesätt att bli kostnadseffektiva men samtidigt kunna behålla en hög standard på de genomförda tjänsterna. Hur detta har gjorts är däremot en diskussion som snuddar vid begreppet kultur i företaget, vilket denna uppsats är avgränsad från. Den informella förändringen (framväxande förändring) har hos SOS utvecklats precis så som kuben förespråkar. SOS har tydligare visat sig som en seriös konkurrent vars avsikt är att expandera. När samtliga element av kuben ändras är det tal om en stor och seriös strategisk transformation enligt Mintzberg et al. (1998). Applicerat det element som SOS förändrat på kuben inkluderas därmed större delen av kubens yta, varefter slutsatsen kan dras att SOS transformation är storskalig.

6.1.3 Ram för övergripande förändringar

Inledningen till de förändringar som skett i SOS kan karaktäriseras till viss del efter den ram som McKinsey konsulterna (Mintzberg et al., 1998) satte upp under mitten av 1990-talet. De menade att en omvandling ofta har sin startpunkt i ett antal mindre förändringar som först sker i företaget, det evolutionära/institutionella uppbyggandet. Genom att börja införa mindre förändringar i SOS inleddes den process som inom kort skulle bli en väldig

omvandling. Det var således dessa mindre förändringar som stegvis ledde till en transformation som mynnade ut i en storskalig förändring av SOS mål, vision och identitet. Att SOS således har omskakats och omfokuserats är en naturlig följd baserad på den storskaliga formuleringen av mål, vision samt ny företagsidentitet. Maktstrukturen har ändrats i och med tillsättelsen av en ny vd, en tydligare organisering av kommunikationsvägar samt en reducering av best practice modellen.

Momentet följa ledaren enligt McKinsey (Mintzberg et al., 1998) är att skapa direkt synliga resultat med exempelvis avskaffandet av svaga affärgrenar. Fastän Bo Uggerhøj inte har enligt vår information avskaffat några svaga grenar eller liknade har SOS däremot lyft fram sina innehavande kärnkompetenser och genomfört en tydligare struktur av organisationen. Resultat av de förändringar som skett i SOS efter Bo Uggerhøjs tillträde kan inte ses fullt ut än, då transformationen ännu inte är genomförd fullt ut. En multifront fokus har utan tvekan introducerats även i SOS. Den har bland annat satt sina tyngdpunkter på en intern kostnadsreduktion genom effektivisering av arbetsprocessen och organisationen. SOS har vidare, samtidigt som de tittat på ändringar av de interna processerna, även planlagt sina tillväxtstrategier som indikerar till större förändringar. Momentet mobilisering av affärsenheter kan inte analyseras på grund av att den empiriskt otillräckliga informationen.

Förgående diskussion kan även förklaras i sekvenser med hjälp av Tichy & Shermans (Mintzberg et al., 1998) modell transformational leadership. Genom vad de kallar för uppvaknandet började Bo Uggerhøj argumentera och väcka sina medarbetares samt ledningens intresse för en transformation av SOS. Tichy och Sherman säger att det inte är tillräckligt att endast förstå att en förändring måste ske. Det är nödvändigt att kunna frigöra sig från det förgångna för att kunna fokusera på det nya. Att endast introducera de ändringar SOS ämnade sig åt utan att bli mindre beroende av ägarna hade följaktligen inte räckt till och troligen inte fått samma resultat. De förändringar SOS hade i ett sådant fall fått införa hade med ganska hög sannolikhet blivit ofullständiga i det långa loppet, vilket för eller senare hade märkts av. En större förändring hade således varit tvungen att ske senare i alla fall menar vi. Detta stämmer även överens med Clemmers (Mintzberg et al., 1998) uttalande; ”man kan inte förhindra att en förändring sker utan endast hämma den temporärt”.

Formuleringen av en ny vision för SOS går in under nästa steg i Tichy & Shermans (Mintzberg et al., 1998) modell – föreställning. Den nya visionen för SOS om att bli en banbrytande assistansorganisation skall motivera till, samt skapa en ny energi för, förändringen och företaget. Efter SOS uppvaknande har den individuella dynamiken ändrats. Det har bland annat införts effektivare rutiner i arbetsprocesserna som därmed leder in oss på den sista sekvensen i modellen – omkonstruktion. Här beaktas å ena sidan den organisatoriska dynamiken, som inte diskuteras eftersom att den går in på det kulturella området i företaget, och å andra sidan den individuella dynamiken som implicerar för en nystart. För att genomföra en förändring av den omfattning som SOS gjorde var en total omstrukturering och omskakning tvungen att ske.

Tichy och Sherman (Mintzberg et al., 1998) pratar om en pånyttfödelse av ett företag när en transformation av en så här hög grad sker. Även SOS transformation kan liknas vid en pånyttfödelse. SOS som under 40 år mer eller mindre verkat under samma regler och villkor genomgick under några få år stora förändringar. Dessa ledde till en total omkonstruktion av företaget där de grundvärderingar som SOS vilat på omvärderades, en ny vision formulerades samtidigt som maktfördelningen ändrades.

För att ett företag gått igenom alla tre faserna så betyder det inte att det kan luta sig tillbaka säger Tichy & Sherman (Mintzberg et al., 1998). Slutligen kommer företaget i ett stadium där en transformation av olika anledningar återigen blir aktuell. Därför är det viktigt att SOS ständigt granskar sin nuvarande situation så att de kan vidareutvecklas i syfte att nå sina mål. Detta snuddar vid det strategiska lärandet som diskuteras längre fram i detta kapitel.

6.2 Strategiformuleringen

6.2.1 Strategi och beslut

Vid formuleringen av den nya strategiplanen för transformationsperioden var ett flertal beslut först tvungna att tas. Redan 2001 togs administrativa beslut om att de arbetsprocesser som SOS hade var tvungna att omorganiseras om SOS skulle klara att kunna införa några övriga förändringar. Vidare är förvärvet av Sorab ett administrativt beslut som enligt teorin skall maximera prestationspotentialen. Genom det som Ansoff (1965) benämner som operativa beslut infördes 2003 BSC i SOS, detta i syfte att maximera lönsamheten i SOS löpande operationer. Genom BSC skulle SOS maximera effektiviteten av sin resursomvandlingsprocess och därmed även ge ett ökat kundvärde. Först när dessa beslut tagits och börjat implementeras kunde de strategiska besluten i SOS genomföras, det vill säga besluten som rörde vilka verksamhetsområden som SOS skulle verka på, vilken mix av tjänster de skulle erbjuda kunderna samt vilka kunder de skulle rikta sig mot.

6.2.2 Beslutsmodell vid strategiformulering

Ansoff (Bengtsson et al., 2001) konstaterar att ett företag måste fastställa gapet mellan sin nuvarande position och det uppsatta mål de vill uppnå, för att sedan formulera en strategi med syfte att överbrygga just detta gap. När SOS strategi följaktligen skulle utformas utgick de främst från den gjorda SWOT analysen. En granskning av både interna som externa faktorer hjälpte SOS att fastställa dess styrkor och svagheter vilket sedan var till hjälp när verksamhetsmålen formulerades. I SOS fall är målen att optimera IT- och verksamhetsprocesserna, vilket i sin tur naturligt medför en ökad Cost Management för att kontrollera att företagets maximala kostnadstak inte överskrids, en flexibel organisation samt kund- och marknadsorientering. Med hjälp av analysen konstaterades att SOS hade en hög potential att tillfredsställa omvärldens nuvarande och framtida behov med de interna resurser de förfogade över om de utnyttjades på rätt sätt.

SOS såg därför, precis som Ansoff (1965) förespråkar, snabbt potentialen i att vidareutveckla sina kärnkompetenser i modifierade tjänster, helt nya tjänster samt i kombination med en introducering på nya marknader. Bo Uggerhøj ansåg de vara lämpliga sätt att uppnå tillväxt, effektivisering, kund och markandsfokus samt målet om att få en

starkare och mer flexibel organisation. I kombination med att SOS ser sig begränsade i att kunna utvecklas mera inom sitt kärnverksamhetsområde anses produkt- och marknadsutveckling som ett naturligt steg både utifrån teorin (Ansoff matrisen; Ansoff, 1965) såsom empirin (Bo Uggerhøj) för att SOS skall kunna uppfylla sina mål om att växa finansiellt och därmed kunna klara sig utan sina ägares ekonomiska stöd. Utöver de strategiska besluten att både produkt- och marknadsutveckla, togs även beslutet om att ett strategiskt partnerskap av någon form skulle ingås vilket ansågs skulle ge SOS en rad synergieffekter.

6.2.3 Strategins komponenter

SOS valda tillväxtstrategi kan tolkas som rörig vid en första anblick då företaget verkar vilja göra allt. Dock ser den som granskar strategin närmare snabbt en röd tråd genom SOS hela strategiska planering. Precis som Ansoff (Bengtsson et al., 2001) säger att företag som lyckas kombinera *rätt* produkter och marknader kan skapa sig en stark position på marknaden och därmed få konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter är detta även SOS syfte. SOS kärnkompetenser var för sig ger enligt empirin inga konkurrensfördelar men i kombination med varandra är dessa mycket starka gentemot konkurrenterna. Utvecklingen av kärnkompetenserna kan indikera en stark finansiell tillväxt, vilket därmed också blir SOS framtida riktning.

Den strategin som uppstått i samband med transformationen för SOS, fördelas i fyra olika riktningar som i sin tur implicerar olika produkter, marknader eller en kombination av dessa. Satsningen på exempelvis extranet medförde att kunderna lättare kunde följa ärenden som SOS behandlade. I gengäld ställde det högre krav på att SOS skulle leverera högkvalitativa tjänster till sina kunder men detta har även lett till en högre kundtillfredsställelse. En penetrering och utveckling av SOS gamla tjänster har små möjligheter för en ökad kundtillväxt. Därför syftar penetreringsstrategin mer till att faktiskt kvarhålla de kunder SOS redan har. Den ökande takten som existerar i SOS omvärld är anledningen till att företaget måste ständigt överse kombinationen och utvecklingen av sin innehavande produktmix, vilket också påstås i teorin. Satsning på produkt- och marknadsutveckling och på längre sikt även diversifiering är därför ett led i att knyta till sig både nya kunder men även att integreras djupare med de SOS redan har. Valet att utveckla fler tjänster och koncept medför därmed att synergieffekter uppstår, där de olika strategierna tillsammans tror vi kommer att generera högre värde, vilket även Ansoff (1965) förespråkar.

Produkter Marknader	Nuvarande	Nya
Nuvarande	Skade- och Reseservice	Kina och Sverige genom Sorab (mot Norden)
Nya	Crisis Management	SOS Secure och Health Care tillsammans på en ny marknad

Figur 13: Ansoff matrisen tillämpad på SOS

Den rätta kombinationen av produkt och marknad kan per definition, av vad Ansoff (1965) menar, vara en konkurrensfördel gentemot konkurrenterna. Som det nämns i empirin kan förvärvet av Sorab vara till hjälp vid introduktion av SOS nya tjänster snabbare, exempelvis den kommande introduktionen av SOS Secure på den svenska marknaden. Detta kan innebära ett visst försprång gentemot SOS rivaler när de inte innehar en lika bra produktmix och/eller inte är lika väl förbereda som SOS. Om SOS nyligen vidareutvecklade marknads- och produktsortiment i kombination med varandra kan innebära konkurrensfördelar kan det endast spekuleras i. Det verkliga utfallet är något endast tiden kan utvisa när dessa strategier har fått gro in sig. En ytterligare aspekt och diskussion om SOS konkurrensfördelar presenterar vi dock längre fram i uppsatsen (se kapitel 6.3.2).

Riktningen, val av tillväxtstrategier och konkurrensfördelar är tillsammans en kombination av komponenter som uppfattas av den externa miljön. Pånyttfödelsen av företaget genom transformationen ger SOS en tydligare riktning att resa mot. Detta bör således även ge SOS rivaler associationer om intentionerna att SOS strävar med en stark fokus på sina mål och vision om att bli ett banbrytande assistansföretag som sätter standarden framför alla andra.

6. 3 Resurs- och Kärnkompetensbaserade strategier

6.3.1 Resurser och kompetenser

Bengtsson et al. (2001) liknar ett företags kärnkompetenser med rötterna av träd. Genom en applicering av denna metafor på SOS utgör därför medarbetarna, som behärskar olika språk, besitter en stor branschkännedom och know-how baserad på SOS långa historia samt, som Bo Uggerhøj säger, besitter den omsorgsfulla "Florence Nightingale" mentaliteten kärnan i hela verksamheten och såldes trädets rötter. Dessa rötter kompletteras av de enorma globala nätverken av samarbetspartners SOS byggt upp under sina verksamhetsår, den nära kontakten SOS har med specialistläkare och annan sjukvård samt IT systemet AS400. Kärnkompetenser skall förse sina produkter och tjänster, i SOS fall motor- och personassistans, med både kunskaper, resurser och nätverk och som återspeglar alltså hur stark eller svag roten i trädets är, det vill säga en signalering av dess

konkurrenskraft. Kärnkunskapens stryka syns i tjänstens kvalité som kundens kund upplever men framförallt hur nöjda kunderna  r med SOS förmåga att leverera t nsten prisvärd. Enligt Hamel och Prahalad (Bengtsson et al., 2001) utgörs kärnkompetenser av en kombination av olika faktorer som även  r lik med Bo Uggerhøjs uttalande om att ovanstående kompetenser och resurser inom SOS var för sig inte är unika men i kombination med varandra svåra för rivaler att ta efter.

SOS kärnkompetenser förmedlas genom företagets anställda som med andra ord utg r länken mellan SOS, nätverket och kunderna. Via de sker även organisationens lärande; exempelvis kan medarbetarnas stora språkkunskaper möjliggöra kommunikation världen över, något som  r nödvändig för att kunna operera på ett arbetsfält som skall täcka hela världen. Enligt trädmetaforen  r det även affärsenheterna stimulerar som lärandet. I SOS fall kan det tolkas som; *medarbetarna  r f rmedlingsverktyget mellan SOS kärnkompetenser och nätverket, det vill säga att de också har förmågan att kunna känna av vad som verkligen händer i omgivningen och rapportera detta tillbaka till organisationen som leds hela vägen till kärnkompetensen.* Omsättningen av denna information kan leda till att kunskaper, rutiner och förmågor stegvis kan anpassa sig till omvärldens kontext. Integrationen av den nya informationen i k rnkunskapen kommer i sin tur reflekteras i SOS olika aff rsenheters slutprodukter och t nster där kvalité och medarbetarnas kompetens kommer att bedömas.

6.3.2 Omvandling av resurser till kärnkompetenser och konkurrensfördelar

Ett företags konkurrenskraft har bland annat sitt ursprung i hur adekvat ett företag använder sig av sina befintliga kärnkompetenser.

Med hjälp av AS400, SOS professionalism samt medarbetarnas know-how och varma attityd skapas en högt skattad service. Kundvärde skapas genom att kundernas kunder  r nöjda med den assistans de f r. Hur privatpersoner uppfattar SOS service kommer tillbaka till försäkringsbolagen, alltså SOS kunder. Kundernas kundvärde kompletteras även med att det stora antalet ärenden SOS behandlar på alarmcentralen, tillsammans med det enorma nätverket av samarbetspartners, g r att SOS kan erbjuda högkvalitativa t nster till ett förhållandevis lågt pris. En varningsflagga bör dock hissas vid AS400. AS400 som  r SOS IT-system från 1988 anser vi inte uppfyller Barneys (1996) krav på value, det vill säga om resursen kan stå emot de möjligheter och hot som uppstår i dess miljö. Genom att ha ett ouppdaterat IT-system skapas ineffektiva arbetsprocesser. Detta kan leda till att det upplevda kundvärdet minskar när konkurrenter kan erbjuda assistansservice med samma höga kvalité som SOS men snabbare.

Den andra faktor som enligt Bengtsson et al. (2001) stödjer k rnkompetensernas verkliga konkurrenskraft är dess förmåga att vara sv rimiterbara. Detta krav är likt Barneys (1996) krav på att en resurs skall vara både sällsynt (rareness) och dyrbar att imitera (imitability). Komplexiteten av kombinationen av SOS nätverk, know-how och branschk nedom  r inte helt probleml s att replikera f r nya aktörer och tar således lång tid att bygga upp. SOS, som grundades f r 40  r sedan, har kunnat anpassa sina kärnkompetenser på ett sådant sätt att dess brukbarhet  r optimerad för att kunna agera på den arbetsplattform som SOS agerar på. SOS nätverk uppfyller dock inte fullt ut Barneys (1996) krav på rareness, i alla fall i samspel med konkurrenter som agerat i branschen en tid. Gentemot nyuppkomna

aktörer kan det däremot antas att SOS besitter en fördel då uppbyggnaden av nätverk likt de SOS har är varken lätt eller billigt. Konkurrenter som redan har etablerat en verksamhet av samma slag som SOS däremot, har en större möjlighet att skapa ett nätverk och kan på så sätt konkurrera med SOS.

Den tredje faktorn i Bengtsson et al. (2001) resurs- och kompetensberoende strategi om en kärnkompetens kan skapas till en önskvärd konkurrensfördel, är dess förmåga att kunna användas på andra marknader. Såsom det har konfirmerats i empirin är det meningen att, genom vad SOS kallar för innovation, applicera de modifierade och vidareutvecklade kärnprodukterna på andra marknader. Även om kärnkompetenserna kan användas på andra marknader så är deras konkurrensuthållighet värdelös om det inte sker en kontinuerlig process av inläring och kompetensutveckling, vars resultat kan ses i bland annat marknads- och produktutvecklingen hos SOS. Enligt empirin har SOS tagit första steget inom marknadsutvecklingen genom att ingå ett samarbete med en resebyrå i Kina, där de avser etablera sina klassiska tjänster och produkter inom motor- och personassistans. Än så länge är det svårt att säga om denna geografiska expansion uppfyller de krav som enligt den resurs- och kompetensbaserade teorin utgör en konkurrensfördel, men detta enbart för att än är etableringen inte fullt utförd och således är det svårt att göra en bedömning. SOS Secure, som introducerades på marknaden i mitten av 2006, är däremot ett koncept som kan sägas ha sina rötter i SOS långa erfarenhet av motorassistans. Genom att gå från den ursprungliga marknaden inom motorassistans till att bevaka fordon, visar SOS att dess kärnkompetenser *kan* föras över på andra produkter samt marknader och skapa konkurrensfördelar om de utnyttjas på rätt sätt. Liknande tjänster som SOS Secure redan finns på marknaden varför slutsatsen dras att denna tjänst inte är svårimiterbar för andra företag inom samma bransch. Detta kan då tyckas gå emot påståendet ovan om att överföringen av kärnkompetenserna kan skapa konkurrensfördelar åt SOS. Men vi tror att SOS långa tradition av samarbete med de företag som de hoppas få som kunder till SOS Secure torde ge dem ett försprång gentemot konkurrenterna.

6.3.3 Utnyttjande och nyttiggörande av sina kärnkompetenser

Ett hjälpmedel för att se vilka kärnkompetenser som bör utvecklas är genom marknads- och kompetensmatrisen av Hamel och Prahalad (Bengtsson et al., 2001), som är väldigt lik Ansoffs tillväxtmatris (Ansoff, 1965). Dock är den förstnämnda mer specialiserad på hur ett företag internt skapar konkurrensfördelar som är svårimiterade och skapar kundvärde som sedan kan leda till nya marknader. De klassiska kunskaperna SOS besitter inom motor- och personassistans är enligt matrisen att fylla i hålen. De vita områdena utgörs däremot av bland annat SOS Secure då SOS har satsat på att anpassa sina kärnkunskaper till ett nytt koncept.

SOS har stegvis, i takt med att allt fler konkurrenter och kunder kräver mer individanpassade tjänster, anpassats till den allt mer turbulenta omvärlden de befinner sig. Emellertid anser vi att SOS befinner sig än så länge enbart i den ena delen av matrisen, fyll i hålen och vita områden (Bengtsson et al., 2001). Kärnkompetensers uthållighet är känsliga och företag bör hela tiden sträva efter att vara ett steg före sina rivaler säger Hamel & Prahalad (Bengtsson et al., 2001). För att kunna utnyttja resten av matrisen måste SOS låta en *kärnkompetensutveckling* ske, inte enbart en produktutveckling med hjälp av redan

befintliga kärnkompetenser. Först då kan SOS bli det som i matrisen benämns som framtida vinnare.

	Befintliga marknader	Nya marknader
Nya kärnkompetenser	↑	↑
Befintliga kärnkompetenser	← SOS →	

Figur 14: Marknads- och kompetensmatrisen applicerad på SOS

6.3.4 Förmågor

Vidareutvecklandet av kärnkompetenser är nödvändigt samtidigt som det är beroende av företagets förmåga att kunna utnyttja de på ett adekvat sätt. Precis som kärnkompetenser och förmågor är essentiella i ett företags utvecklande, kan även deras vidareutveckling hindras just av sin egen existens (Grant, 2002). Potentialen i kärnkompetenserna behövde inte visas lika tydligt under tiden företaget drevs som ett icke vinstdrivande företag, men genom den transformationsprocess som påbörjats i SOS har detta börjat blottas stegvis allt mer.

Effektivisering, marknadsorientering samt ökad innovation är viktiga moment som introducerats i SOS sedan 2001. Samtidigt tvingar dessa också SOS att kunna använda sina förmågor på ett sådant sätt att de kan utnyttja sina kärnkompetenser får att nå de nyformulerade verksamhetsmålen, tillväxt, effektivisering, kund- och kvalitetsfokus samt en starkare organisation. SOS är på väg mot dessa mål idag men precis som det konfirmeras i teorin (Grant, 2002) är det svårt samt att just förmågor är path-dependent vilket innebär att de är beroende på dess historik som i SOS fall fram till 2001 till stor del färgats av ineffektivitet.

Att gå från ineffektiva arbetsprocesser till effektiva kan vara besvärligt med ett föråldrat IT-system. Här finns således ett gap som SOS måste fylla för att börja få en slags *kedjereaktion* vid utvecklingen av sina kärnkompetenser. Förvärvet av Sorab erbjuder SOS att ta del av ett mer effektiv IT-system än sitt egna, vilket kan illustreras med Grants (2002) gap analys. SOS kan få inspiration av Sorabs satsning på teknologi och därmed avancerade IT-system. En uppdatering av SOS IT-system skulle kunna medföra att arbetsprocesserna effektiviseras samt att en kostnadsminimering kan ske simultant som kundernas kunder upplever en bättre och effektivare service.

6.4 Förvärv

Den nordiska visionen som till en början endast var en idé utan en ordentlig verkställande plan har i och med förvärvet av Sorab fått en väsentligt central del i SOS strategier. Skapandet av en nordisk plattform kan antas ha till syfte, att förutom att stärka företagets position, även jämna ut SOS annars mycket säsongsberoende inkomster. En nordisk plattform skapar en annorlunda närhet för SOS till sina nordiska kunder då de *faktiskt* blir verksamma på den nordiska marknaden, jämfört med innan då endast kunderna kom från den nordiska marknaden men verksamhetsområdet till största delen låg utanför. SOS kan därmed genom kombinationen av sina strategiska tillväxtstrategier dra nytta för framtiden och sin vidare utveckling genom uppköpet av Sorab.

Förvärvet av Sorab är således ett första steg mot en nordisk plattform. Med hjälp av Sorabs nätverk och specifika kunskaper om den svenska marknaden får SOS en tillgång som annars hade tagit en längre tid att själv bygga upp. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att Sorab, trots sina framgångar, var i behov av kapital och därmed hade Sorabs ledning tankar på att sälja ut verksamheten. Enligt empirin fanns det ett flertal spekulanter, varav en var ett utländskt assistansbolag som genom Sorab hoppades få access till den nordiska marknaden. Därför kan det antas att om SOS inte förvärvat Sorab hade antagligen något annat företag köpt upp Sorab. På längre sikt hade detta kunnat få konsekvenser även för SOS då Sorab hade kunnat utvecklas till en konkurrent mot SOS.

Förvärvet av Sorab kan därför värderas som positivt, inte enbart för att SOS med förvärvet lyckats eliminera bort en potentiell framtida konkurrent, utan även för att Sorabs organisationsstruktur och mentalitet på medarbetarna är lik den SOS har. Sorabs affärsmodell bygger på liknande grunder som SOS. Anpassningen av Sorab till moderbolaget SOS bör således kunna implementeras snabbt och utan större komplikationer. Sorab förfogar även över en stark IT-infrastruktur. Det är något, som redan konstaterats i både empirin och analysen ovan, SOS saknar idag, samtidigt som en välfungerande IT-struktur är essentiellt viktigt för SOS framtida överlevnad. Även Sorab får genom uppköpet ta del av positiva synergieffekter. Sorab, som innan förvärvet var i stort behov av kapital, får nu tillgång till nytt kapital som de sedan kan nyttja till att bland annat återinvestera i sina kärnkompetenser och på så sätt utvecklas och växa ännu mera. Till detta kan även tilläggas att förvärvet av Sorab innebär, för båda företagen, en förstärkt handlingsförmåga gentemot gemensamma leverantörer.

I ett längre tidsperspektiv kan Sorab även antas vara ett hjälpmedel för SOS att snabbare kunna introducera deras nya produkter på den svenska marknaden. Om EU-direktivet om att alla bilar i Europa skall ha ett obligatoriskt GPS-system år 2009 realiseras kommer behovet av ett övervakningssystem att öka på den svenska marknaden. Tack vare uppköpet av Sorab kommer SOS att kunna få en lättare access till den svenska marknaden och kan på så sätt sprida tjänsten mer effektivt.

Som det förespås av både Anja Thyssen och Asbjørn Poulsen kan övervakning av människor bli aktuellt tack vare SOS Secure i en kombination med Health Care. I ett ytterligare framtidssteg kan då de erfarenheter SOS får genom att först introducera SOS Secure på den svenska marknaden appliceras på en eventuell introduktion av en sådan tjänst. Detta i sin tur överensstämmer med Ansoffs uppfattning om att en kombination av

tillväxtstrategierna kan ge *synergieffekter*. I SOS fall, tror vi, kan detta realiseras i framtiden baserat på det ovan förda resonemanget om att kombinera marknadsutvecklingen och produktutvecklingen. Först måste dock SOS invänta sin tid här och precis som enligt Clemmer resonemang förbereda sig inför 2009 om EU direktivet om obligatoriskt GPS-innehav blir verklighet.

6. 5 Den realiserade strategin

6.5.1 Strategiskt formulering och formering – strategisk lärandet?

Enligt Mintzberg et al. (1998) kan strategisk lärande sägas vara en blandning av en planerad och framväxande strategi. Visuellt kan man föreställa sig detta som en trädgårdsmästare som plockar sina vildvuxna tomater i växthuset (the grass root model och the hot-house model). Lika extremt kan det inte sägas att SOS har skapat sina strategier då nästan alla, förutom uppköpet av *just* Sorab samt introduktionen av Crisis Management konceptet, fanns planerade i den strategiplan som togs fram för åren 2004 till 2006.

Även om det inte fanns konkreta planer för uppköpet av Sorab när strategiplanen för åren 2004 till 2006 skrevs, så kan uppköpet fortfarande refereras till planerna på ett strategiskt samarbete samt Bo Uggerhøjs visuella vision om en nordisk plattform. Crisis Management däremot uppstod genom ett antal oförutsedda händelser. Denna delvis vildvuxna strategi som Mintzberg (Mintzberg et al., 1998) skulle benämna det, har vuxit fram stegvis under transformationens fortskridande och utgör idag en av inriktningarna i SOS tillväxtstrategier.

Strategiskt lärandet uppstår när ett företag reflekterar över företeelser som har tagit plats och dess värde för företaget kan retrospektiv uppskattas. Att kunna ta till sig de framväxande strategier som uppstått genom delvis Sorab men framförallt Crisis Management pekar på att SOS har agerat, *enactment*, för att sedan bedöma dessa strategiers värde i efterhand, *selection*. Först efteråt har utvärderingar gjorts om de skall behållas eller inte, *retention*. SOS, som valt att behålla dessa två oförutsedda händelser, anser vi har lyckats fläta in de uppkomna strategierna i sin planerade strategi som skall hjälpa företaget uppnå deras vision om att bli en banbrytande organisation inom assistansen.

Innan 2001 hade inte SOS en tydlig strategi att följa och som nämnt i empirin verkställdes mycket arbete genom en best practice modell. Trots frånvaron av strategi så var målen att leverera högkvalitativa tjänster till en låg kostnad. Best practice modellen kan därför ha medfört att SOS medarbetare kunde pröva olika tillvägagångssätt och fick därmed känna att de blev tilldelade en större frihet samt flexibilitet av den typ som Inkpen och Choudhury (Mintzberg et al., 1998) observerade i andra företag. Men, det får inte heller glömmas att det under denna period inte fanns någon ordentlig ansvarsfördelningen, beslutsprocessen oklar samt det saknades klara riktlinjer för att kunna effektivisera arbetet. Strategifrånvaron i SOS betydde således att den visserligen kunde experimentera genom best practice metoden, men detta implicerade även en del organisatoriska förvirringar och ineffektiviteter.

Weick (Mintzberg et al., 1998) menar att det krävs en bredd portfölj av *erfarenheter* för att kunna uppskatta värdet av de enstaka strategierna. SOS existens på marknaden räcker mer än 40 år tillbaka, men deras aktiva strategier och strategiformulering är unga. Därmed kan det antas att deras experimenterfarenheter samt strategikunskaper är begränsade. Å andra sidan kan SOS branschkännedom och de erfarenheter som de samlat under åren vara en drivande del när de skall formulera strategier. Att sedan framväxande strategier, som uppköpet av Sorab och Crisis Management, skapades av tillfälligheter men som ändå visade sig befinna sig inom ramen av SOS strategier stadgar SOS väg mot tillväxt. SOS planerade strategi kan därför sägas i detta fall hjälper dem att sikta mot mål samt att hålla sig på rätt väg. Mintzberg et al. (1998) säger att den planerade strategin inte stimulerar till en decentraliserad vision. Detta stämmer inte helt i SOS fall, vilket visades bland annat i uppkomsten av Crisis Management som SOS lyckades absorbera in i sin planerade strategi. Därför kan slutsatsen dras att SOS har förmågan att forma sin strategi längs med resan utan att avvika från dess väsentliga mål.

7 Slutsats och författarnas reflektioner

I detta kapitel knyts det presenterade materialet i hela studien tillbaka till första kapitlets problemdiskussion och avser därmed att uppfylla uppsatsens syfte. Kapitlet anslutas sedan med författarnas egna reflektioner samt lärdomar som uppkommit under uppsatsens gång.

7.1 Uppsatsens syfte

Syftet med denna uppsats var att rekonstruera den *strategiska beslutsprocess* som SOS genomgått i samband med transformationen från icke vinstdrivande bolag till ett självständigt marknadsdrivet företag. Detta för att skapa en *förståelse för hur en strategi formuleras och därefter formas*. Genom att studera och redogöra de val SOS gjort för att bygga upp en ny företagsidentitet och därmed skapa en ny hållbar strategisk plan har fokus lagts på att identifiera de *strategiska beslut* som SOS har gjort. Detta har sedan presenterats i en empirisk process. I analysen i förgående kapitel har denna process analyserats med hjälp av den teoretiska analysmodell som presenterats i kapitel fem. Dock rekonstruerar dessa moment inte var för sig hur en strategi tar form utan är endast del element i den långa process som SOS befinner sig i.

7.2 Beslutsprocessen och hur en strategi kan ta form

De strategiska beslut som SOS tog uppkom utifrån den interna och externa analysen av SOS. Denna analys presenterades sedermera i en Swot som blev en indikation på hur SOS på bästa sätt skall utnyttja sina resurser och kärnkunskaper och därmed startskottet för en rad beslut som följde för att få företaget till den punkt de befinner sig på idag. Uppsättningen av mål och visionen är det som ett företag skall styras mot under tiden som det utvecklas. Genom att SOS skulle genomgå en transformation till ett självständigt företag ansågs således att organisk och finansiell tillväxt var nödvändigt att sätta i fokus för att åstadkomma transformationen på bästa sätt. SOS strategier om att produktpenetrera,

produktutveckla, marknadsutveckla och diversifiera ansågs därmed kunna utveckla de förutsättningar som uppfyllde tillväxtkraven.

Produktpenetreringen som Extranet, Skadeservice och Reseservice som endast utgör mindre förändringar visar sig dock ändå vara nödvändiga och av största värde för att tillfredställa de kunder SOS hade sedan tidigare och således skapa ett högre kundvärde. Även den nya tjänsten Crisis Management är en modifiering av redan existerande tjänster, och således en produktutveckling. Genom att SOS lyckades ta tillvara och lära sig av sitt agerande julen 2004 har det nya konceptet Crisis Management utvecklats. Detta koncept, som är en modifiering och vidareutveckling av redan existerande tjänster, utgör nu en del av SOS tillväxtstrategier där en vidareutveckling av företagets kärnkompetenser möjliggörs.

De planerade strategiska besluten om att marknadsutveckla till Baltikum och Östeuropa har inte fullförts. Fokus har istället riktats mot Kina där SOS är i full gång att implementera början till vad de hoppas på skall bli ett assistansföretag likt de SOS har i Köpenhamn inom några år. SOS nya produkter SOS Secure och Health Care som haft sitt ursprung i företagets kärnkompetenser och som gett tillträde till nya marknader att agera på (Norden) anses redan nu kunna leda till en diversifiering i framtiden. Health Care som tros kunna generera överskott redan under 2007 och SOS Secure som tros få sitt stora uppsving 2009 anses, enligt vår analys, kunna tillsammans skapa synergieffekter längre fram i tiden. Precis som Clemer sa; "Prepare yourself and your time will come". Dessa två produkter skapar därmed en bra grund för den framtida marknadens behov. Här är det således bara för SOS att invänta *sin rätta* tid.

Det senast märkbara strategiska beslutet i SOS är förvärvet av Sorab. Genom Sorab har en rad optioner öppnats för SOS. Inte minst med att Sorab besitter en överlägsen IT-infrastruktur, men även för att den fram till uppköpet endast visuella visionen om en nordisk plattform nu fått möjlighet att faktiskt ta form. Sorab, som bygger på en affärsidé mycket lik SOS affärsidé, kunde därmed flätas in på pappret i SOS huvudstrategier på ett relativt enkelt sätt. Sorab tror vi kommer att visa sig vara ett bra förvärv som, om de används rätt, kan hjälpa SOS att uppnå de mål de har satt upp. Hur det verkliga utfallet däremot blir återstår att se med tiden. Vi tror att uppköpet av Sorab ur en strategisk betydelse är stor för SOS då det, baserat på teorin, kan ge framtida synergieffekter genom snabbare introducering av SOS produkter på den svenska marknaden.

Återkopplat till frågeställningen hur en strategi kan ta form, är det av stor relevans att inte skygga sig för möjligheter som uppkommer av ett tillfälle. En strategi skall formuleras, för att ange riktningen hur företaget skall styras mot sina mål, men måste även vara flexibel nog att kunna anpassa sig till de omständigheterna som ens omgivning ger, för att sedan kunna omvandlas på ett sådant sätt att den kan stödja färdens mot att uppnå målen.

7.2.2 Konklusion av SOS strategiska huvudbeslut

Genom att analysera omvärlden och sig själv kan ett företag uppskatta hur de skall agera konkurrenskraftig och komma från en punkt till en annan. Att följa denna linje och transportera företaget till den önskade nya positionen kan, som vi sett i SOS fall, störas av

eventuella externa företeelser. Genom att besitta en tillräckligt stor flexibilitet kan dock dessa störningar bakas in i den uppsatta färdplanen och på så sätt skapa synergieffekter.

Det som har iakttagits under uppsatsens gång är att förmågan till att utnyttja möjligheter (och därmed strategisk inlärning) är nödvändig. Strategins roll är att ge en *ram* till hur ett företag skall komma från en punkt till en annan. Inom denna ramen måste företaget tillåtas att formis genom att kunna ta till sig externa skeenden. Denna formning sker genom strategisk lärandet som uppkommer genom att företaget ifrågasätter och värderar en företeelses positiva effekt. Likaså kan strategisk lärande stamma från fastställandet att de nuvarande innehavande kärnkompetenserna inte är tillräckliga för att komma till den önskade positionen företaget strävar efter på marknaden. När en strategiportfölj som i SOS fall formuleras, är det en fördel att kunna infläta de olika strategierna i varandra så att synergieffekter skapas, det vill säga en positiv spiral kan bildas.

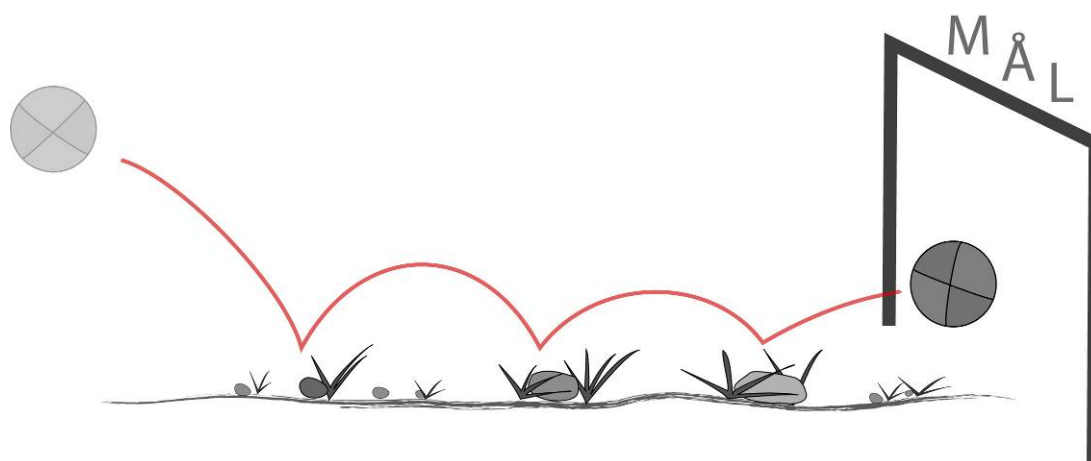
Vi kan därför konstatera att de olika tillväxtinriktningar som SOS valde vid sin strategiformulering stämde bra överens för att i första hand att säkra sin finansiella tillväxt. Om detta är korrekta strategiska beslut för att närma sig sin nyformulerade vision är däremot svårt att säga då den tre år långa transformationsprocess under uppsatsskrivandets gång precis har avslutats. Det är därmed först efter uppsatsens avslut (början av 2007) som den tillväxtstrategi som SOS har valt att föra i företaget kommer att sättas på prov, då den finansiella säkerhet SOS haft från ägarna försvinner och de tvingas att stå på helt egna ben.

7.3 Författarnas egna reflektioner

Under denna resas gång har vi som författare försökt att visualisera begreppet strategi. Med hjälp av uppsatsens fallföretag, SOS, samt de teorier vi använt oss av har vi kunnat göra en egen tolkning av begreppet strategi som illustreras i figur 15 nedan.

Vi har valt att illustrera ett företag i form av en boll som studsar bland gräs och stenar som därmed utgör företagets omgivning. Ett företag som *inte* besitter en klar strategi kastar endast ut bollen i en viss riktning men därefter utan någon närmare eftertanke, det vill säga företaget har mål de ämnar uppnå men ingen klar plan på hur detta skall ske. I detta fall kan det hända att bollen missar sitt tilltänka mål, då den vid beröring av marken inte är styrd utan således enbart följer den kasuella riktningen som bestäms av hur den landar på stenarna och gräset.

Ett företag *med* en strategi och förmåga till strategiskt lärandet, kan däremot exemplifieras med en boll som besitter en högre grad av *egen bestämdhetsfaktor*, det vill säga när den studsar på en sten kan den använda en strategi som passar i just den situation (till exempel finns det skillnader när bollen landar på en sten eller i en hög gräs). Därför kan bollen styras så att den inte missar sitt mål utan istället hamnar i det. Förklarar med andra ord: företaget med en strategi vet hur det skall ta till sig, granska, anpassa samt absorbera de villkor som omgivningen ger, det vill säga stenarna och gräset. Därför handlar inte strategi endast om förmågan att kunna forma en plan att följa, utan även om att besitta förmågan att kunna formas utefter de villkor som uppstår under resans gång utan att för den delen missa sitt uppsatta mål.



Figur 15: Strategi som en boll

8 Förslag till framtida forskning

Vid starten av denna uppsats gjordes vissa avgränsningar för att behålla fokus på den strategiska delen av SOS. Det har även under resans gång uppkommit en del intressanta uppslag som inte presenterats i uppsatsen då de hade utgjort ett sidospår icke av relevans. Därför ämnar detta kapitel till att ge förslag till framtida forskning.

En uppföljning på temat *hur gick det* hade varit mycket intressant att belysa. Var beslutet att bli ett självständigt marknadsdrivet företag rätt och lyckas SOS klara sig utan ett finansiellt stöd? Att specifikt undersöka enbart en av inriktningarna i SOS tillväxtstrategier, det vill säga marknadspenetration, produktutvecklingen, marknadsutvecklingen eller diversifiering och se hur väl de *faktiskt* passa in med de övriga planerna inom SOS är ett ytterligare forskningsalternativ. Eller hur har SOS kärnkompetenser utvecklats för att underhålla uthålligheten på deras strategier?

Även av intresse är, som denna uppsats är avgränsad från, att undersöka begreppet ledarskap samt kultur. Vid tillsättelsen av ny vd fick SOS en ny kurs att styra mot. SOS transformation betyder även att ett nytt sätt att tänka, ett nytt sätt att få sammanhållning, nya personer med annan kompetens med mera. Forskning inom ledarskap och kultur skulle därför kunna rikta in sig på någon av följande frågor; hur mottas nya rutiner och nya tekniska färdigheter? Hur få man medarbetarna att tänka kostnadseffektivt som den inte behövde göra innan? Särskilt intressant är denna synvinkel då personalen på SOS är en stor grupp av sammansatta människor som kommer från hela världen. Det kulturella bagaget som SOS innehar och som är nödvändig för deras tjänster, då kunderna vill bli bemötta på sitt hemspråk, är ett säkerligen högst spännande område att forska i.

En annan undersökningsvinkel är att forska utifrån Sorabs perspektiv; om att bli uppköpta av SOS var ett bra beslut eller inte. Därmed skulle undersökningen av de synergieffekterna som har kunnats fastställas i denna uppsats kunna undersökas ytterligare.

Ur en teoretisk synvinkel är ett konkret förslag att titta på flera företag som varit med en liknade transformationsprocess för att se om en generalisering av transformationsprocessen kan göras.

9 Slutord

Under denna 10 veckor period av uppsatsen har vi blivit inspirerade av Mintzberg, som kan benämnas som en ”strategins guru”. Mintzberg skiljer mellan strategi som plan, där man inte avviker från sin väg för att nå målet, och strategi som handlingsmönster, det vill säga den framväxande strategin. Mintzberg säger att planer oftast påverkas av externa faktorer och modifieras med tiden. Med andra ord; det blir aldrig som man har tänkt sig. Att detta är sant har säkerligen alla upplevt någon gång. Under denna uppsats förfarande fick vi som författare synnerligen uppleva detta fenomen. Uppsatsen har tagit många vändningar och när vi nu i efterhand tittar bakåt är det med ett nytt perspektiv när det gäller studier, arbete och – ja – till och med familj.

Vid uppsatsen början hade vi som författare tydliga mål och klart definierade strategier om hur vi ville fortskrida. Men många yttre och oförutsedda omständigheter gjorde att uppsatsen tog nya och annorlunda vändningar. Dessa fick oss av behöva avvika från vår plan hur vi skulle uppnå våra mål och omformulera den till viss del. Vägen har varit krockig och mängder av främmande, det vill säga oplanerade och oväntade, faktorer har influerat oss. Men nu i slutändan kan vi ändå säga att vi lyckats nå våra från början uppsatta mål.

Under uppsatsen har vi läst att strategifrånvaro kan erbjuda större förmåga till flexibilitet. Vi anser, genom att se på oss själva, att man bör ha någon slags riktning om de uppsatta målen skall uppnås. Under uppsatsens gång har vi lärt oss mycket om oss själva och om varandra. Vi har fått erfarenheter vi kommer att ha stor nytta av i framtiden, speciellt nu när vi avslutar en era och påbörjar en ny. Därför hoppas vi kunna använda denna kärnkompetensutveckling av oss själva vart vi än hamnar nu när vår akademiska tid i Lund är över. Det viktigaste för oss nu är att inte glömma utan att lära av de vi gjort under både denna uppsats gång, men även under vår tid som studenter i Lund. Akademien är till för att förbereda studenten inför framtiden och stämmer överens med Clemmers uttalande; ”prepare you self and your time will come”.

10 Källförteckning

10.1 Böcker

Ansoff, H.I., (1965), corporate strategy, McGraw – Hill Book Company

Backman, J., (1998), Rapporter och Uppsatser, Studentlitteratur, Lund

Barney, J., (1996), Bringing Managers Back in: A Resources-based analysis of the role of managers in creating a sustaining and competitive advantage for firms, Texas A&M University

Bengtsson, L., & Skärvard, P-H., (2001), Företagsstrategiska Perspektiv, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A., Bell, E., (2003), Business Research Methods, Oxford University Press Inc., New York

Bruzelius, L.H., & Skärvad, P-H., (2000), Integrerad Organisationslära, Studentlitteratur, Lund

Cross, R.L., & Israelit. S.B., (2000), Strategic Learning in a Knowledge Economy: Individual, Collective and Organizational Learning Process, Elsevier

Donaldson, L., (1996), For Positivist Organization Theory: Providing the hard core, Sage Publications Inc

Grant, R.M., (2004), Contemporary Strategy Analysis, 4th ed. Blackwell Publishing, UK

Grant, R.M., (2005), Contemporary Strategy Analysis, 5th ed. Blackwell Publishing, UK

Heracleous, L., (2003), Strategy and Organization – Realizing Strategic Management, Cambridge University Press, Cambridge

Jacobsen, D. I, (2002), Vad, Hur och varför, Studentlitteratur, Lund

Merriam S.B (1998), Qualitive research and case study applications in education, Jossey-Bass, San Fransisco

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York

Nyggard, C., Bengtsson, L., (2002) Strategizing – en kontextuell organisationsteori, studentlitteratur, Lund

Palmer, I., & Hardy, C., (2000), Thinking about management, Sage Publications Inc, London

Pettigrew, A.M., Thomas, H., & Whittington, R., (2002), Handbook of Strategy and Management, Sage Publications

SOS International, (2002), SOS International a/s – Information Memorandum v.4 12th November 2002, JVR Consult, Aalborg

SOS International, (2003), SOS International a/s - Mål og planer for markedstransformation 2004 – 2006, SOS International, København

Yin R.K., (2003) Case Study research: design and methods, Sage Publications, Thousands Oaks

10.2 Tidsskrifter & Case

Baveja, A., Mascarenhas, B., Kumaraswamy, A., Day, D., (2002), Five Strategies for Rapid Firm Growth and How to Implement Them, Managerial and Decision Economics 23: 317 – 330

Uggerhøj, B., & Strandskov, J., (2004), Transformationen af SOS International, Handelshøjskolen i Århus, Institut for Organisation og Ledelse, Århus

SOS News, nr 26 oktober 2006, SOS International, København

10.3 Power Points

Häglund, (2006), Kunskapsbyggande i Strategic Management – forskare, trender och litteratur, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Lund

Uggerhøj, B., (2001), Strategioplæg, SOS International, København

Uggerhøj, B., (2005), SOS strategiske udvikling Fra april 2001 till 2005 samt transformationsperioden 2003 – 2007, SOS International, København

10.4 Muntliga

Asbjørn Poulsen (2006-11-10)

Anja Thyssen (2006-11-13)

Marianne Hansen (2006-11-13)

Mårten Rosman (2006-11-15, 2006-12-13)

Bo Uggerhøj (2006- 11- 30)

10.5 Web

www.raddningslarm.se (2007-01-26)

www.market-modelling.co.uk/MATRIX/MATRIX_Step02_2.htm (2006-11-30)

www.strandgaard-consulting.dk/en3090.html (2006-11-25)

www.sos.dk (2006-11-25, 2006-12-26, 2007-01-10)

www.algonet.se/~olabyab/svbindex.htm (2006- 12-26)

www.medicinsktforum.com/article.asp?id=2016 (2006-12-26)

I Bilaga – SOS termer

AS400

AS400 är en enorm databas specialdesignad för SOS i vilken information finns till alla SOS samarbetspartners världen över. I databasen går det även att utläsa råd och anvisningar hur medarbetarna på alarmcentralen skall handla och agera i särskilda fall, försäkringsbolagens villkor och regler, tips, ordböcker, kartor och en mängd länkar som är användbara i arbetsprocessen. I AS400 registreras och lagras även alla de ärenden som behandlas på SOS.

Assistans

Assistans i denna uppsats syftar på motor- och personassistans tillsammans (se nedan för förklaring av motorassistans respektive personassistans).

Assistansföretag

Ett 24h företag som erbjuder assistans- och skadeservice för sina kunder när de befinner sig utomlands och är i behov av hjälp av någon form; det kan vara allt från bärgning av skadade bilar eller hemtransport av en person som blivit sjuk till att hjälpa människor vars bagage blivit försenat.

Alarmcentralen

Det är i alarmcentralen som SOS *produktion* sker. Alarmcentralen är öppen 24h om dygnet året runt och är företagets kärnpunkt som funnits i över 40 år. Detta gör att SOS kan erbjuda sina kunder en mycket hög servicenivå som är baserad på personal som besitter en hög know-how och kompetens. Det är personalen på alarmcentralen som kundernas (försäkringsbolagen) kunder (försäkringstagarna) kommer i kontakt med. Här kan de få hjälp med allt från att hyra en hyrbil när deras egen är på verkstad till att få sitt sjukhusbesök bekostat eller hjälp med en hemtransport när man är svårt sjuk. Medarbetarna på SOS representerar 19 olika nationaliteter och talar tillsammans över 30 olika språk.

Cost control

Avdelning på SOS som har till uppgift att följa upp de kostnader som uppkommer i samband med att ärendena behandlas på alarmcentralen. Cost Control har också till uppgift att följa upp så att försäkringsbedrägeri i form av till exempel orimliga kostnader inte begås.

Cost management

Cost Management är en del av SOS där man fokuserar på att tillhandahålla så låga avgifter som möjligt på de tjänster man utför åt sina kunder. Detta är ett område som uppmärksammas av assistansorganisationer världen över då kunderna efterfrågar det.

Det danska röda kortet

Avtal mellan de danska försäkringsbolagen som gäller bilförsäkringar. Avtalet innebär att alla danska försäkringsbolag har lika grundvillkor vid försäkring av bilar. Genom att avtalet slöts 1970 så gick valde de danska försäkringsbolagen att ha SOS som assistansföretag vid motorassistans utomlands.

Innovation inom SOS

Innovation är för SOS två ting, att finna nya produkter, men det är också alla små förbättringar att förändras hela tiden internt, att hela tiden systematiskt förbättra verksamheten på små sätt och förhållande till medarbetarna, kunderna och omvärlden. Men innovation handlar även om att ifrågasätta vissa saker t ex 112. I Danmark är det satt i varje kommun medan i Sverige är det mer indirekt statligt. SOS Alarm tar idag hand om hela Sverige. SOS International vill skapa en debatt om detta, vissa att det finns andra alternativ som t ex SOS International skulle kunna vara en del av säger Märten Rosman.

Inpatient

Patient som är inlagd på sjukhus.

Kärnprodukter

Se motor- respektive personassistans.

Leverantörer

SOS leverantörer utgörs av en rad samarbetspartners i deras nätverk. Dessa är bland annat Sjukhus, Läkare, Ambulansbolag, Flygbolag, trafik- och charterflyg, Ambulansflygbolag, Begravningsbyråer, Resebyråer, Ambassader, Bogseringsföretag, Bilverkstäder, Biluthyrningsföretag, Biltransportföretag, , Hotell, Advokater, Banker och kreditinstitut, Kurirföretag.

Kriterier för att bli en leverantör för SOS är; flexibilitet, professionalism, service, kostnadsmedvetenhet och samarbetsvilja.

Läkarkonsulenter och krisberedskap

Alarmcentralen har ett tätt samarbete med en rad olika läkarkonsulenter som är utbildade inom olika specialitetsområden. Dessa läkare är tillgängliga 24h om dygnet året runt.

Man har även en krisberedskap som består av ett antal medarbetare som är professionellt utbildade att sköta större kriskatastrofer.

Medicinskpersonal

Se läkarkonsulenter och krisberedskap.

Motorassistans

Assistansservice 24h för försäkrade bilar när de befinner sig utomlands. Detta kan innefatta allt från vägghjälpen som till exempel bärgning, införskaffande av hyrbil, hjälp med reparation eller hemtransport av en skadad bil.

Neutrala leverantörer

Se leverantörer.

Outpatient

Patient som inte behöver läggas in på sjukhus.

Personassistans

Assistansservice 24h för försäkrade personer när de befinner sig utomlands.

Samarbetspartners

SOS nätverk består av en lång rad komplexa relationer och sammansättningar av olika samarbetspartners inom assistans och cost-control. Exempel på samarbetspartners är; flygbolag, läkare, tandläkare och psykologer sjukhus samt advokater. Det är olika utbetalningspartners som till exempel Western Union samt banker, kreditkortsbolag och speditörer. Ambassader, konsulat, myndigheter och poliser, resebolag, hotell och apotek samt andra alarmcentraler världen över ingår också i detta stora nätverk. Likaså har SOS ett stort samarbete med bilverkstäder, bärgningsfirmor och biluthyrningsföretag. Listan kan nästintill göras oändligt lång.

Skade- och assistansorganisation

Se assistansföretag.

Ärenden

Ärenden kallas varje enskilt fall av en försäkringstagare som behandlas på SOS.

II Bilaga - Intervjufrågor

Inför intervjuerna med Asbjørn Paulsen, Anja Thyssen och Mårten Rosman skickade följande formulär ut (samma frågor gällde även vid intervjun med Marianne Hansen, dock hade hon inte fått de skickade till sig i förväg).

1. Hur var SOS styrt innan det blev omvandlat till en profit-organisation?

Vi har läst att missionen i SOS innan transformationen var att; ”utföra de af ejerne definerade arbetsopgaver med et af egerne fastlagt serviceniveau til lavest mulige omkostninga”. Vad vi har förstått det som var målet att i princip gå runt med plus minus noll. Idag har SOS mission ändrats till; ”Att ge mänsklig och materiell hjälp till våra kunders kunder oavsett vart i världen de befinner sig – 24 timmar om dygnet. Samtidigt ska vi vara en kompetent och ekonomiskt attraktiv outsourcingpartner för våra kunder”. med en vision om att; ”Vi vill vara världens mest banbrytande skade- och assistansorganisation som sätter standarden för mänsklig och materiel hjälp”.

Våra frågor är följande:

- Hur ser SOS affärsidé ut och hur har den förändrats med tiden att bli vad den är idag?
- Hur har er affärsmodell förändrats över tiden? Till vad och hur ser den ut idag? Vad har detta betytt för er som organisation?
- På operationell nivå?
- På verksamhetsnivå? (Vad vi försöker finna ut här är alla företag har en affärsidé – dvs. den övergripande idén, medan med affärsmodell menar vi hur de olika processerna/verksamheterna i företaget bedrivs var för sig och tillsammans för att skapa det egentliga företaget).
- Vad vi har förstått så jobbar ni mer med målstyrning nu. Kan du förklara och ge mer info om hur styrningen såg ut innan, hur den ser ut nu och ev. framöver t.ex. den nya omorganisationen ni har precis infört, vad spelar den in för roll?
- Era fyra strategiska områden är; konsolidering, innovation, internationalisering och effektivisering stämmer det samt kan du förklara innebörden av detta?
- Kan du rita upp/berätta SOS organisationsschema innan transformationen samt hur den ser ut idag.
- Centraliserad/Decentraliserad, Hierarki.
- I ett Case vi läst SOS står det att SOS har genom transformationen från non-profit till profit företag även förändrat sin företagskultur. Att förändra en företagskultur är inget man bara kan göra på ett papper – hur ser du på denna förändring?

2. Idag och i framtiden:

- Vilka är SOS största konkurrenter idag?
- Vad skiljer SOS från dessa konkurrenter?
- Vilka är SOS viktigaste resurser?
- Vilka är SOS styrkor samt svagheter?

Ni både breddar marknaden och vidare utvecklar ert produktsortiment, samtidigt som ni ska vara både billigast och bäst? Hur får ni ihop det?

- Vi antar att det är ett strategiskt drag att köpa upp Sorab för att ni ska komma in på den Svenska (nationella marknaden).
- Konflikter mellan olika intressenter i företaget?

Övervakning - det är en ny produkt, men fortfarande är det SEL¹ som säljer den vidare till FT²? eller? Ni skall sälja in er hos SEL:

- Hur går produktimplementeringen till?
- Vad har ni för konkurrenter?
- Vilka är era samarbetspartners inom detta område?

3. Övriga frågor:

- Hur mäter SOS kvalitet?
- Vilka risker/problem står SOS inför?
- Teknologins roll? Hur används den i företaget och vilka möjligheter skapar den?
- lojalitetsprogram för att knyta till sig kunderna, vad menar ni? Hur fungerar det?
- Vilka institutionella förhållanden finns det? Det vill säga med syfte på regler och normer
- är företaget skyddat? Hur? Öppet? Hur? – vad spelar stat och kommun för roll här? Finns det andra grupper som kan spela in en viss roll t ex: SOS intressenter (Ägare, anställda anställdas organisationer, Kunder, Opinionsbildande grupper, Leverantörer, Långivare, stat och kommun, intresseorganisationer)?

4. Dina åsikter

Hur ser du på framtiden?

Din vision

¹ SEL står för försäkringsbolag och är ett allmänt vedertaget uttryck för de anställda på SOS

² FT står för försäkringstagare och är ett allmänt vedertaget uttryck för de anställda på SOS

III Bilaga - Intervjufrågor Bo Uggerhøj

Dessa frågor skickades via mail till Bo Uggerhøj några dagar innan intervjun.

- Sedan du blev tillsatt som VD i SOS har du infört en hel del förändringar. Kan du beskriva dessa. Var det rätt tidpunkt för denna omvandling? Varför inte tidigare eller senare?
- Skulle du kunna ge en kortfattad **SWOT** över SOS?
- Vilka är SOS kärnkompetenser?
- Era fyra strategiska områden är; konsolidering, innovation, internationalisering och effektivisering – kan du förklara innebörden av detta?

Branschen SOS befinner sig i genomgår stora förändringar, företag konvergerar med varandra och utökar sitt utbud av produkter och tjänster på marknader som inte tillhör deras kärnverksamheter från början. Vad vi har förstått är SOS strategi att både öka sina marknadsandelar samt utöka sin produktportfölj.

- Kan du förklara och motivera varför ni har valt den här strategin.
- Hur går detta ihop med de mål som SOS har?
- Vilken betydelse har Sorabs uppköp för SOS men också gentemot SOS konkurrenter?
- För och nackdelar med Sorab?
- Vilken betydelse har produktutveckling för SOS framtid?
- För och nackdelar med SOS Secure?
- Varför Secure först nu? Ser ni ett ”market window” det finns som bekant andra aktörer redan på marknaden.
- Marknadsexpansion och produktutveckling är två sätt att skapa värde åt kunden – Vad tror du är värdet för kunden förutom att SOS skapar volym och därmed kan rabattera sina tjänster? Finns det inget mer?
- Finns det någon slags lojalitetsprogram för att knyta till sig kunder?
- Hur påverkar satsningen på Sorab och Secure inlåsningen på kunder
- Hur är din vision för SOS? Vad är SOS International a/s om tio år? Vad kommer att skilja Er från konkurrenterna om tio år?

IV Bilaga - Intervjufrågor Mårten Rosman

Dessa frågor skickades via mail till Mårten Rosman en dag innan intervjun.

- Du var med i uppstartsprocessen av Sorab, kan du berätta lite mer om denna process?
- Hur kom idén till att starta ett företag som Sorab?
- Var vände sig kunderna innan Sorab?
- Fanns det något liknande företag innan Sorab?
 - Finns det ett idag?
- Hur kunde Sorab växa och bli så stora i Sverige?
- Vilka fördelar har de gentemot andra företag?
- Var det en marknadslucka ni såg?
- Kan du göra en SWOT på Sorab – både innan de blev uppköpta av SOS och efter.
- Hur kommer den nordiska plattformen påverka Sorabs strategi?