

Gustav Hedberg
David Moody

Öppen källkod vs sluten källkod

- hur ser sambandet mellan källkodslicens och mjukvaruföretags strategier ut?

Handledare:
Enrico Baraldi
Företagsekonomiska institutionen

Sammandrag

Öppen källkod i kommersiellt syfte blir allt vanligare. Öppen och sluten källkod medför olika förutsättningar då ett företag som utvecklar öppen källkod inte kan ta betalt för användandet av en produkt på samma sätt som ett företag som utvecklar sluten källkod. Vad finns det för samband mellan dessa olika strategiska förutsättningar och valet av källkodslicens hos ett företag som utvecklar öppen källkod jämfört med ett som utvecklar sluten källkod?

Ett företag som utvecklar öppen källkod måste leverera ett mervärde till sina kunder i form av goda kundrelationer eller överlägsen produkt på grund av att de inte kan binda sina kunder i samma utsträckning som ett företag som utvecklar sluten källkod. Ett företag som utvecklar sluten källkod har även valet att erbjuda sina kunder en standardiserad produkt som medför en låg total kostnad för kunden.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	4
1.1	Problemområde.....	5
1.2	Målgrupp.....	5
1.3	Disposition.....	5
2	Teori.....	6
2.1	Definition av strategi.....	6
2.2	Teoripresentation.....	6
2.3	Värdediscipliner	8
2.3.1	Operativ överlägsenhet	8
2.3.2	Produktledarskap	9
2.3.3	Kundnärhet	9
2.4	Preciserat syfte.....	11
3	Metod.....	12
3.1	Val av metod.....	12
3.2	Förstudie.....	12
3.2.1	Kriterier.....	13
3.2.2	Val av företag.....	14
3.3	Kvalitativ undersökning.....	16
3.3.1	Val av intervjuobjekt.....	17
3.4	Operationalisering och definitioner av undersökningsvariabler.....	17
3.4.1	Organisationsstruktur.....	18
3.4.2	Kultur.....	18
3.4.3	Managementsystem.....	19
3.4.4	Nyckelprocesser.....	20
3.4.5	Värdedisciplinernas viktigaste egenskaper.....	21
4	Empiriska data och variabelanalys.....	22
4.1	Carasoft.....	22
4.1.1	Organisationsstruktur.....	22
4.1.2	Kultur.....	23
4.1.3	Managementsystem.....	23
4.1.4	Nyckelprocesser.....	24
4.1.5	Kategorisering av Carasoft.....	26
4.2	op5.....	28
4.2.1	Organisationsstruktur.....	29
4.2.2	Kultur.....	29
4.2.3	Managementsystem.....	30
4.2.4	Nyckelprocesser.....	31
4.2.5	Kategorisering av op5.....	33
5	Analys med jämförelse utifrån undersökningsvariablerna.....	35
5.1	Organisationsstruktur.....	35
5.2	Kultur.....	36

5.3	Managementsystem.....	37
5.4	Nyckelprocesser.....	37
6	Slutsatser.....	39
6.1	Framtida forskning.....	40
	Källor.....	41
	Bilaga: Intervjumall.....	44

1 Inledning

It-branschen är sedan länge en etablerad bransch men associeras ändå med nytänkande och innovationsförmåga. Det gäller att ta vara på nya trender och anpassa sig till en föränderlig värld. Ett exempel på en sådan ny företeelse är utveckling av öppen källkod i kommersiellt syfte.

Källkod är för mjukvara vad texten är för en bok. Med öppen källkod menas att källkoden, det vill säga de instruktioner och de data som ett program är uppbyggt av, är öppen för vem som helst att ”använda, läsa, modifiera och vidare distribuera”. (Larsson, 2003, s. 2-3) Ett företag som utvecklar öppen källkod får ta betalt för den men kan inte hindra en kund från att till exempel ändra eller ge bort koden som kunden köpt. Dessutom måste företaget leverera källkoden till kunden. Sluten källkod, å andra sidan, innebär att mjukvarans källkod är hemlig och ej avläsbar för exempelvis kunder. De får inte heller vidare distribuera eller ändra i mjukvaran de köpt. Företag som utvecklar sluten källkod tar ofta betalt för en licens som ger köparen rätten att använda programmet (men inte att till exempel sprida det vidare). (Open Source Initiative, 2006)

Traditionellt sett har öppen källkod mest utvecklats på fritiden av entusiaster och företag har inte velat använda den mjukvaran på grund av förmodat låg kvalitet. På senare tid har dock öppen källkod blivit allt viktigare, och större andel öppen källkod utvecklas i vinstsyfte av professionella programmerare på företag, samtidigt som acceptansen bland potentiella kunder ökar. En undersökning som gjordes 2004 visade att 64 procent av de svenska företagen överväger implementering eller utveckling av befintliga installationer av öppen källkod. (Wallström, 2004)

Det finns flera sätt att utveckla öppen källkod med kommersiella syften. En vanlig affärsmodell är att erbjuda sig att installera och ge support på den produkt man utvecklar. (Koenig, 2004) Företag som utvecklar sluten källkod tjänar även pengar på licensavgifter som är knutna till användningen av mjukvaran de utvecklat, samtidigt som de också kan tjäna pengar på exempelvis support och installation.

En annan viktig skillnad mellan öppen och sluten källkod är att användarna ofta bidrar till utvecklingen av öppen källkod, vilket möjliggörs genom att de har fri tillgång till källkoden. Ett öppen källkodprojekts framgång bygger därför ofta på att det har en bred bas med användare som kan ge konstruktiva bidrag till utvecklingen. (Ulhøi, 2004, s. 1095-1098) Företag som utvecklar sluten källkod kan naturligtvis ta emot feedback från användarna och bygga in önskade funktioner men utvecklingen sker i regel inom företaget.

1.1 Problemområde

Eftersom sluten och öppen mjukvaruutveckling sker med olika förutsättningar, vore det intressant att se om de företag som utvecklar öppen källkod har en annan strategi än företag som utvecklar sluten källkod. Man kan tänka sig att utveckling av öppen respektive sluten källkod leder till fokusering på olika områden och i olika utsträckning. Vi vill kartlägga skillnaderna mellan strategierna och sambandet med valet av källkodslicens.

1.2 Målgrupp

Det vi vill undersöka med den här uppsatsen är sambandet mellan valet av källkodslicens och ett företags strategi. Uppsatsen kan därför vara av intresse för företag som utvecklar mjukvara och personer som funderar på att starta ett mjukvaruföretag. Den kan förhoppningsvis ge dem ledning i de strategiska val som kan uppstå i samband med olika val av källkodslicens. Uppsatsen kan även vara ett bidrag till den akademiska världen, som alltmer intresserar sig för studiet av öppen källkods affärsrämsighet.

1.3 Disposition

Det första vi har valt att presentera i uppsatsen är den teori vi kommer att använda oss av. I den presenteras hur strategier i företag kan se ut. Utifrån teorin presenteras sedan ett preciserat syfte som hjälper oss att fortsätta vår undersökning. Därefter följer ett metodkapitel, kapitel tre, som visar hur studien har genomförts, vilka undersökningsvariabler som har använts och vilka objekt som har studerats. I kapitel fyra, Empiri och variabelanalys, presenteras de empiriska data som har samlats in från undersökningen och hur de förhåller sig till våra undersökningsvariabler. I kapitel fem analyserar

vi hur valet av källkodslicens och strategi hör ihop. Från det kan vi sedan dra slutsatser om sambandet som presenteras i kapitel sex.

2 Teori

2.1 Definition av strategi

Strategi inom företagsekonomi kan enligt Sjöstrand (2006) definieras som ”övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv i företag eller organisationer”.

Strategins innehåll bestäms av relationen till omgivningen, som påverkas av exempelvis olika konkurrensförhållanden. En strategi kan i vissa avseenden ses som en framväxande process snarare än planerad. (Sjöstrand, 2006)

En strategi behöver inte nödvändigtvis vara nedskreven och formellt definierad, tvärtom är det vanligt att ett företags strategi är en för ledningen gemensam syn på företagets historia och vilka åtgärder som ska vidtas härnäst. Det viktiga är att den är anpassad till företagets förutsättningar och marknadens nutida och framtida krav. (Thompson & Strickland, 1992, s. 11-13)

Vår definition av strategi blir därmed de åtgärder företaget vidtar som främjar dess konkurrenskraft på de marknader som betraktas som viktiga. Dessa åtgärder kan vara alltifrån att främja en viss kultur på företaget genom att framhålla vissa värderingar, till att ha en viss struktur på företaget, till exempel att säljarna är relativt fria att ta beslut som rör kundrelationer.

2.2 Teoripresentation

För att utföra undersökningen behövde vi en teori som kunde beskriva olika typer av strategier för att möjliggöra en jämförelse. Utifrån teorin ville vi också konstruera variabler som vi kunde mäta för att i ett senare skede kunna jämföra företag som utvecklar öppen källkod med företag som utvecklar sluten källkod. Det finns ett flertal teorier som behandlar strategival inom företagsekonomi. En av de mer kända är Michael Porters teori om generiska affärsstrategier som utgår från tre generella typer av strategier som är vanliga hos företag. (Porter, 1980) Treacy och Wiersemas teori (1997) om

marknadsledares val av strategier bygger på Porters teori om generiska strategier. Deras teori ansågs vara mer passande för den här undersökningen än Porters då Treacy och Wiersema har vidareutvecklat de generiska strategierna. Vi ansåg att deras vidareutveckling var lättare att applicera på vår undersökning då det gick relativt lätt att definiera variabler att undersöka.

Treacy och Wiersema redogör för teorin i boken "Marknadsledarnas disciplin: kundval, värdespecificering, marknadsledarskap" (1997). Den beskriver olika strategier som företag kan använda sig av för att nå framgång på sin marknad. Michael Treacy och Fred Wiersema är båda affärsstrateger som har jobbat som konsulter med utveckling av affärsstrategier. Treacy har även varit professor på Sloan School of Management på MIT i USA. (Value Based Management, 2006) Wiersema doktorerade på Harvard Business School och har skrivit böcker om hur företag ska anpassa sina affärsmodeller för att nå konkurrensfördelar. (Wiersema, 2006)

Treacy och Wiersema (1997) beskriver olika värdediscipliner som företag kan delas in efter. Disciplinerna baseras inte på branschtillhörighet, utan på vilket sorts värdeerbjudande som företagen tillhandahåller. De tre värdedisciplinerna de har funnit är *operativ överlägsenhet*, *produktledarskap* och *kundnärhet*, vilka presenteras nedan. Författarna menar att ett företag måste välja en av värdedisciplinerna för att nå framgång. I valet av en av disciplinerna kommer företaget automatiskt att spela en underordnad roll i de övriga disciplinerna. Det beror på att specifika processer måste stödjas i varje disciplin och det kan leda till motsättningar om flera discipliner ska underhållas.

Även om Treacy och Wiersema betonar vikten av att ett företag ska fokusera på en värdedisciplin kan det vara så att många företag kan plocka delar från olika värdediscipliner och att det kan ha stor betydelse för strategin. Därför kommer vi vara öppna för en viss dynamik mellan disciplinerna.

Det är viktigt att poängtera att teorin som används i den här studien kommer från en bok som publicerades 1997, vilket kan innebära att dess innehåll inte är helt anpassat till dagens förutsättningar. Detta är speciellt viktigt med tanke på att vi ska studera företag som tillhör it-industrin som gått igenom en del förändringar de senaste åren. Detta faktum är något vi har varit medvetna om, men samtidigt inte ser som ett större problem för vår undersökning eftersom teorin är baserad på företag ur vitt skilda branscher. Även tidsmässigt är det stor spridning på de företag Treacy och Wiersema

behandlar, vilket visar att teorin är relativt generell och därmed kan tillämpas även på vårt problem.

2.3 Värdediscipliner

2.3.1 Operativ överlägsenhet

Ett företag som är operativt överlägset tillhandhåller en kombination av kvalitet, pris och bekvämlighet som ingen annan på dess marknad kan matcha. De erbjuder inga speciella innovationer i produkt och service och odlar inga speciella relationer med sina kunder. Det de erbjuder kunderna är ett lågt pris och/eller en problemfri service. Ett operativt överlägset företag ser till att effektivisera processerna i produktionskedjan så att företaget kan särskilja sig från övriga konkurrenter genom att erbjuda lägsta totalkostnad. Lägsta totalkostnad är kundens totala kostnader för att äga och använda ett företags produkt. Det är summan av till exempel priset på varan, tiden kunden står i kön och eventuella kostnader för reparation av varan. Denna summa ska sedan vara lägre än vad någon annan konkurrent kan erbjuda. Företaget behöver alltså inte nödvändigtvis erbjuda den billigaste produkten på marknaden, även om det självklart kan vara fallet. I stället kan produktens pålitlighet och livslängd poängteras och det kan sänka de framtida kostnaderna för en kund. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 53-67)

Ett operativt överlägset företag kan alltså kombinera sitt erbjudande på olika sätt för att ge kunderna den lägsta totalkostnaden. Det som förenar de operativt överlägsna företagen är hur strategin ser ut. De kännetecknande dragen för ett operativt överlägset företag är att det är strikt organiserat, byråkratiskt och regelstyrt. Uppgifter ska lösas på ett så effektivt sätt som möjligt och komplicerade uppgifter delas upp i uppgifter som är enklare att utföra. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 53-67)

Ett konkret exempel av ett operativt överlägset företag är Dell Computer. Dell startades i mitten av 1980-talet med målet att erbjuda datorer till en lägre kostnad än övriga PC-företag. I stället för att fokusera på att göra produktens komponenter billigare, gjorde Dell leveranssystemet av produkten mer effektivt. Genom att bland annat ~~avskaffa~~ PC-handlarna som ett led i distributionskedjan och sälja direkt till kunderna, kunde Dell hålla lägre priser än konkurrenterna och samtidigt erbjuda produkter

av god kvalitet. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 40)

2.3.2 Produktledarskap

En produktledare driver ständigt sina produkter mot det okända, det oprövade eller det starkt önskade. Kunderna ska erbjudas varor eller tjänster som vidgar de nuvarande gränserna. Produktledaren erbjuder helt enkelt bäst produkt. En produktledare koncentrerar sig på innovation, produktutveckling och marknadsbearbetning. Dess kunder vill ha den senaste teknologin och intresserar sig inte för engångsinnovationer. En produktledares måste därför kunna leverera en obruten ström av innovationer snarare än att förlita sig på sitt befintliga produktutbud. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 85-99)

Organisationen är ofta löst sammansatt så att den kan anpassas till nya initiativ och omorienteringar. Framgångar med nya produkter mäts och belönas. En kultur av fantasi och okonventionellt tänkande uppmuntras samtidigt som misslyckanden måste tillåtas då det är en naturlig del av experimenterande och upptäckande. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 85-99)

Ett exempel på ett företag som kan kategoriseras som produktledare är Sony, som bland annat utvecklade den första videokameran för privat bruk. För att förhindra att konkurrenterna skulle komma ikapp valde Sony att fortsätta lansera nya kameramodeller innan all vinst var realiserad från den första modellen. Företaget kunde på det sättet cementera sitt rykte som produktinnovatör. För kunden framstår produkterna som Sony erbjuder som de mest avancerade på marknaden, vilket är det produktledande företags mål. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 26)

2.3.3 Kundnärhet

Företag som tillhandahåller värde genom närhet till kunden skapar relationer som liknar dem mellan goda grannar. Kundnära företag tillhandahåller inte det som marknaden vill ha, utan vad en viss kund önskar. Det kundnära företags affärsidé bygger på att det känner till sina kunder och vilka varor eller tjänster de behöver. Varorna och tjänsterna blir alltid skraddarsyddas för kundens behov och sålda till ett rimligt pris. Den största tillgången för det kundnära företaget är kundernas lojalitet. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 119-136)

Beslutsfattande är i stor utsträckning delegerat till anställda som arbetar nära kunden och företaget uppmuntrar en kultur som betonar specifika lösningar och djupa och varaktiga kundrelationer. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 119-136)

Ett klassiskt exempel på kundnärhet är IBM under 1960- och 1970-talen. I stället för att erbjuda kunderna den senaste teknologin eller den lägsta totalkostnaden visste kunderna att IBM erbjöd en totallösning. IBM ansträngde sig för att kunderna skulle få rätt produkt sett till deras behov. I produkten kunde till exempel utbildning och stöd vid val av bland annat hårdvara ingå, allt för att tillgodose och överträffa kundens behov. IBM hade god kontakt med de dataansvariga på företagen och förstod problemen de hade. På så sätt skapade IBM en djupare relation som gjorde det möjligt att bättre förstå kundernas behov. Detta utnyttjades till att göra erbjudanden som, även om de inte var de billigaste eller mest avancerade på marknaden, passade kunden bäst. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 47)

2.4 Preciserat syfte

Den teori vi har presenterat innebär att ett mer preciserat syfte kan konstrueras för att se hur jämförelsen av företag som utvecklar öppen källkod och företag som utvecklar sluten källkod ska göras. Det preciserade syftet blir att undersöka hur sambandet mellan valet av källkodslicens och valet av värdedisciplin ser ut. För att göra det vill vi klassificera de olika typerna av företags strategier utifrån vilken värdedisciplin de tillhör. Sedan kan vi se om det är någon skillnad på strategin för företag som utvecklar öppen källkod och de som utvecklar sluten källkod och vad de eventuella skillnaderna beror på.

3 Metod

I det här kapitlet förklaras tillvägagångssättet för att hitta den information som behövs, vilken modell vi har använt samt hur den har operationaliserats vid studiens utförande.

3.1 Val av metod

I vår studie ville vi kunna uttala oss om strategier hos två typer av mjukvaruföretag. I sådana sammanhang kan det vara lämpligt att jobba med flera företag i samma undersökning. Genom att studera dessa går det sedan att se vilka skillnader och likheter som förekommer mellan dem. I jämförelse med studier med många studieobjekt är fallstudier svårare att dra generella slutsatser från. Ett sätt att öka generaliserbarheten är att studera fler än ett fall och jämföra dem. (Jacobsen, 2002, s. 103-105)

Vi utförde därför en jämförande fallstudie mellan två företag, ett som utvecklade öppen källkod och ett som utvecklade slutet. Med den här jämförelsen ville vi kunna utröna om det var någon skillnad i val av strategi mellan de två företagen.

3.2 Förstudie

Det finns olika metoder att välja ut företag och vi valde att använda ett kriterierelaterat urval. Det innebär att kriterier beskriver vad som krävs av ett undersökningsobjekt för att kunna vara med i studien. (Merriam, 1994, s. 62)

För att hitta två lämpliga företag att studera behövde vi utföra en förstudie. I förstudien studerades olika typer av sekundärdata, bland annat företags webbplatser och årsredovisningar. Utifrån den informationen kunde företag som passade in på våra kriterier, som presenteras nedan, kontaktas för att se om det fanns ett intresse av att medverka i undersökningen.

De företag vi undersökte behövde inte vara exakt lika, det viktigaste var att de utvecklade källkod och att det ena utvecklade öppen och det andra slutna källkod. Det var också viktigt att företagen var konkurrenskraftiga, eftersom det antydde att deras strategier fungerade. Även om företagen kunde vara olika var det rimligt att deras storlek i omsättning och antal anställda inte skiljde sig alltför mycket eftersom vi ville kunna jämföra företagens strategier utan att behöva ta hänsyn till för stora olikheter som inte hade med undersökningen att göra.

De kriterier som ställs upp nedan syftade till att få fram företag som passade in i vår undersökning, det vill säga att de passade in i problemområdet, var konkurrenskraftiga nog att överleva samt någorlunda jämförbara.

3.2.1 Kriterier

Verksamhet – vårt problem gällde företag vars verksamhet huvudsakligen var mjukvaruutveckling för företag, vilket gjorde att vi var begränsade till dessa företag i vårt urval.

Ålder – vi ville inte undersöka nystartade företag, utan företag som hade bedrivit verksamhet över en längre period så att de hade hunnit utveckla sitt koncept och kunde anses vara etablerade på marknaden.

Ekonomisk situation – företagen skulle ge vinst eller åtminstone ha en positiv ekonomisk utveckling med till exempel en resultatmässigt positiv trend eftersom det visar att de är konkurrenskraftiga.

Många företag går med förlust ibland även om de är långsiktigt konkurrenskraftiga.

Storlek – vi ville att företagen skulle ha ungefär samma omsättning och antal anställda för att underlätta jämförelse.

Tillgänglighet samt vilja att ställa upp i undersökningen – det var nödvändigt att företagen låg inom rimligt avstånd från Uppsala universitet för att inte medföra alltför stora praktiska problem och de var tvungna att vara villiga att ställa upp på intervjuer. Det förra kriteriet innebar att urvalet i princip begränsades till Uppsala- och Stockholmsregionen.

3.2.2 Val av företag

När förundersökningen, baserad på våra urvalskriterier, var klar framstod mjukvaruutvecklarna Carasoft AB och op5 AB som lämpliga undersökningsobjekt för vår undersökning.

Carasoft gör produkter för digital dokumenthantering och ärendehantering för bland annat ritningar och dokument. Deras produkter baseras på sluten källkod. op5 utvecklar produkter för driftstöd av stora it-system. Deras produkter bygger på öppen källkod. Båda företagen arbetar mot företagskunder. (Carasoft AB, 2006 och op5: Om företaget, 2006)

Tabell 1: Analys av icke-finansiella kriterier för op5 och Carasoft (Jangdal, 2006 och Josephson, 2006)

Kriterieanalys		
	Carasoft	op5
Verksamhet	Utveckling av mjukvara för dokumenthantering och ärendehantering	Utveckling av mjukvara för driftstöd av stora it-system
Verksamhetsorter	Täby och Borlänge	Kista och Göteborg
Licenstag	Sluten källkod	Öppen källkod
Startår	1996	2003
Antal anställda	10	15

Tabell 2: Analys av finansiella kriterier med avseende på omsättning för op5 och Carasoft

(Affärsdata: Carasoft, 2006 och Affärsdata: op5, 2006)

Omsättning (tkr)	2005	2004	2003	2002
Carasoft	1829	2689	2594	4430
Op5	8078	57	2775	-

Tabell 3: Analys av finansiella kriterier med avseende på resultat för op5 och Carasoft (Affärsdata:

Carasoft, 2006 och Affärsdata: op5, 2006)

Resultat (tkr)	2005	2004	2003	2002
Carasoft	16	1	-881	-4305
Op5	15	-1165	-532	-

I enlighet med de urvalskriterier vi ställde upp hade företagen liknande verksamhet även om produkterna vänder sig till olika kategorier av slutanvändare, alltså till exempel handläggare för Carasoft och it-ansvariga för op5. (Carasofts och op5:s webbplatser, 2006) Kunderna var dock företag och organisationer för båda företagen, vilket medförde att de hade ett liknande sätt att arbeta mot sina kunder. Om det ena företaget i första hand hade haft privatpersoner som kunder och det andra företagskunder anser vi att skillnaderna hade varit för stora. Båda företagens produkter var även stora system som var viktiga för att kundernas administration skulle fungera. op5 och Carasoft hade vidare olika licensmodeller, de hade funnits i mer än tre år vilket vi ansåg gjorde dem etablerade på marknaden och de hade ungefär lika många anställda. Omsättningen och resultatet, som visas i tabell två och tre, för de båda företagen varierade dock rejält, men detta var något vi accepterade då andra företag visade sig passa våra kriterier sämre. Båda företagen låg även i Stockholmsregionen och de var villiga att ställa upp på intervjuer.

3.3 Kvalitativ undersökning

När vi hade funnit två företag att jämföra blev nästa steg att undersöka hur deras strategier såg ut. Tillvägagångssättet var intervjuer med de personer som vi ansåg hade inblick i verksamheten på respektive företag. Vi kunde utifrån intervjuerna utreda vilken strategi företagen använde sig av och om det rådde någon skillnad mellan dem. Att vi använde oss av intervjuer som huvudsaklig metod berodde på att det är mest lämpat vid undersökningar som handlar om att förstå och tolka. (Patel & Davidson, 2003, s. 78) I den här undersökningen var målet att förstå de två företagens strategi, även om den inte var uttalad och därför ansåg vi att en kvalitativ metod var lämpligast.

Intervjuerna var delvis strukturerade. Med det menas att de styrdes av ett antal frågor eller frågeställningar som skulle utforskas, men ordning eller ordalydelse var inte förutbestämd. Den typen av intervju gör det möjligt för intervjuaren att anpassa sig till situationen som den utvecklas. (Merriam, 1994, s. 87-89) Våra intervjuer utgick från en mall som presenteras som bilaga i slutet. Mallen var uppbyggd av ett antal frågor tänkta som diskussionsämnen och var sorterade under respektive undersökningsvariabel. Utifrån detta kunde vi sedan kategorisera och bedöma företagen med hjälp av den teoretiska modellen. Även om en del av frågorna var kvantifierbara var huvuddelen av mer kvalitativ karaktär. En kvalitativ undersökning var nödvändig då en strategi i vår definition kan vara outtalad och utgörs av många olika typer av åtgärder och värderingar. Det var önskvärt att samla in en del kvantitativa data också eftersom de kunde vara resultat av eller ligga till grund för en viss strategi. Både kvantitativ och kvalitativ information används ofta i fallstudier för att ge en mer fullständig bild av fallen som studeras. (Patel & Davidson, 2003, s. 54-55)

3.3.1 Val av intervjuobjekt

Informationen om Carasoft kommer främst från en intervju med Staffan Jangdal som är administrativ chef och vice vd på Carasoft. Han är även ansvarig för befintliga kundkontakter. Företaget är litet och arbetsuppgifterna relativt flexibla vilket medför att Jangdal som vice vd har god insyn i företaget och det gör honom till en lämplig informant. Carasoft har kontor i både Borlänge och Täby och Jangdal alternerar mellan dessa arbetsplatser.

Informationen om op5 har vi huvudsakligen fått från en intervju med op5:s vd, Jan Josephson. Då op5, liksom Carasoft, kan karakteriseras som ett ganska litet företag med sina 15 anställda och kontor i Stockholm och Göteborg är det rimligt att även denna informant har stor insikt i företaget och är ett lämpligt intervjuobjekt.

Båda intervjuerna utfördes på informanternas arbetsplatser. För att få ned så mycket information som möjligt spelades intervjuerna in och det möjliggjorde genomlysning av intervjuerna vid ett senare tillfälle. Det gjorde även att fokus under själva intervjun kunde läggas på att ställa relevanta frågor och anpassa diskussionen efter hur den utvecklades. Den information vi lyckades få fram följdes sedan upp genom att vi lät informanterna ta del av vår bearbetning av den. Detta minskade risken för att eventuella missförstånd och felaktiga tolkningar skulle förekomma i undersökningen.

Våra informanter var anställda på företagen. Vid intervjuer av det här slaget kan informanten framställa en annorlunda bild av sitt företag än vad som egentligen är fallet. Detta kan bero på olika saker, till exempel bristande insikt i företaget på grund av den position informanten har. Inför intervjuerna var vi medvetna om detta och försökte därför motverka det genom att samla in information från andra håll också, till exempel tidskriftsartiklar och företagens webbplatser.

3.4 Operationalisering och definitioner av undersökningsvariabler

Operationaliseringen av de teoretiska kategorierna *operativ överlägsenhet*, *produktledarskap* och *kundnärhet* innebär att vi behöver definiera ett antal undersökningsvariabler så att vi kan konstruera en undersökning och tolka de empiriska data en sådan ger.

Treacy och Wiersema använder begreppen *organisationsstruktur*, *kultur*, *managementsystem* och *nyckelprocesser* när de kategoriserar företag efter vilken värdedisciplin de använder i sina fallstudier. Vi väljer därför att använda oss av dessa som undersökningsvariabler. Treacy och Wiersema definierar inte begreppen explicit för sin undersökning, eftersom de är relativt allmängiltiga inom företagsekonomi. (Treacy & Wiersema, 1997) Vi har dock valt att göra detta för att tydligare definiera vad det är vi undersöker.

3.4.1 Organisationsstruktur

Det finns olika modeller enligt vilka det går att strukturera en organisation. Det finns strikta organisationer, till exempel en linjeorganisation där de anställda bara har en överordnad och den chefen har tillräckliga befogenheter för att styra över sitt område. (Edlund, 2006)

En mer modern form av organisationsstruktur är nätverksorganisation, där medarbetarna är mer självständiga och samarbetet är det viktigaste. De anställdas olika färdigheter och upplevelser kompletterar varandra och det gör att nätverket får en styrka som de enskilda deltagarna inte kan uppnå på egen hand. (Edlund, 2006)

Det är dock väldigt vanligt att strukturen hos en organisation inte följer någon specifik mall till punkt och pricka, utan är en blandning av flera olika modeller. Det kan till exempel vara så att organisationen i stort är en linjeorganisation, men inom den kan det finnas mindre projektorganisationer som har sina egna strukturer. (Edlund, 2006)

3.4.2 Kultur

Kulturen är de idéer, normer och värderingar som finns hos ett företag eller en organisation. Det kan alltså sägas vara den informella sidan och andan, som utmärker företaget. Företagskulturen fastställer de riktlinjer för handlande och förståelse inom företaget och det influerar exempelvis organisationens beslutsfattande. (Alvesson, 2006)

Begreppet företagskultur beskriver de företagsspecifika mönster, såsom traditioner och arbetsrutiner, som har växt fram hos ett företag under dess historia. Det kan också beskriva ledningens försök att styra verksamheten genom att ange ideal och normer för att försöka få de anställda att anpassa sig till dessa. Vissa organisationer har dock ingen egen kultur, utan de präglas av den kultur som är utmärkande för samhället eller verksamheten som företaget är inblandad i. (Alvesson, 2006)

En stark företagskultur kan medföra många positiva effekter hos en organisation, till exempel kan personalen få en djupare förståelse för företaget. En stark kultur kan också medföra negativa konsekvenser. Den kan exempelvis göra att förändringar blir svåra att genomföra, eftersom ledningen och personalen har svårare att överge de ideal som existerar. (Alvesson, 2006)

3.4.3 Managementsystem

Ett företags verksamhet måste styras med hjälp av ett managementsystem för att företaget ska uppnå sina strategiska mål. Hur detta utformas beror på vilka dessa mål är och vilka förutsättningar företaget har på den marknad det verkar på. Företaget måste veta vilka dess konkurrensfördelar är, och på bästa sätt se hur organisationen ska styras, för att dessa ska effektiviseras så mycket som möjligt. (Stymne, 2006) Detta kan göras med exempelvis belöningsystem som premierar vissa prestationer eller normer som verksamheten ska uppfylla. Managementsystemet kan fokusera på olika saker beroende på vad företaget anser vara viktigt för att realisera sin strategi. Det kan vara framgångsrika kundkontakter, produktframgångar eller rationaliseringsidéer.

3.4.4 Nyckelprocesser

Ett företag har en mängd olika aktiviteter och processer som måste underhållas för att företaget ska kunna fortsätta existera och utvecklas i konkurrenskraftig miljö. Produktutveckling, upprätthållande av kundrelationer och marknadsföring är exempel på processer. Nyckelprocesser är de mest prioriterade processerna och de som skapar mest värde för kunden. Det är nyckelprocesserna som definierar vad företaget står för och hur det vill uppfattas av omvärlden. Har ett företag till exempel valt att koncentrera sig på produktutveckling är det sannolikt produktledande och företagets kunder förväntar sig att få avancerade produkter, möjligen resulterande i en ytligare relation med företaget då det lägger resurser på produktutveckling istället för utveckling av kundrelationer. (Treacy & Wiersema, 1997, s. 31, 38)

3.4.5 Värdedisciplinernas viktigaste egenskaper

Nedan följer en tabell som i korthet presenterar de olika värdedisciplinerna i förhållande till undersökningsvariablerna.

Tabell 4: Sammanfattning av värdedisciplinerna och undersökningsvariablerna (Treacy & Wiersema, 1997)

	Operativ överlägsenhet	Produktledarskap	Kundnärhet
Organisationsstruktur	Standardiserad, litet utrymme för anställdas godtycke, stor kontroll	Lös föränderlig struktur, anpassad till nya upptäckter	Beslutsfattande är delegerat till anställda som jobbar nära kunden
Kultur	Prioriterar effektivitet, motverkar slöseri	Individer stimuleras till fantasi, målmedvetenhet och okonventionellt tänkande	Specifika snarare än generella lösningar betonas, samt djupa och varaktiga kundrelationer
Management-system	Transaktioner ska genomföras säkert och snabbt, nomer ska uppfyllas	Resultatstyrning som mäter och belönar produktframgångar men inte straffar experimenterande som krävs för framgång	Tyngdpunkten ligger på att skapa värde för noggrant utvalda och bearbetade klienter
Nyckelprocesser	Optimerar och effektiviserar processer som jämnt materialflöde och fungerande basservice över hela kedjan	Uppfinnande, produktutveckling och marknadsbearbetning	Lösningar på kundernas behov, aktiviteter som fördjupar kundrelationer

4 Empiriska data och variabelanalys

Detta avsnitt inleds med en kort presentation av företagen som har undersökts. Sedan presenteras de data vi har samlat in på respektive företag under de undersökningsvariabler som har definierats tidigare. Datan analyseras sedan med avseende på respektive variabel. Därefter utreder vi i vilken utsträckning företagen kan sägas tillhöra någon av värdedisciplinerna.

4.1 Carasoft

Carasofts produkter för digital dokumenthantering utvecklas för Windowsmiljö och källkoden är sluten. De två viktigaste produkterna är Caradoc Desktop som integreras med Microsofts Office-paket samt Caradoc Web som är ett webbaserat dokumenthanteringssystem. För tillfället har Carasoft inga planer på att utveckla nya produkter. Carasoft erbjuder också konsulttjänster som anpassning av produkten och utbildning. Företagets produkter har sålts till bland annat Skanska, Almega och Norrköpings kommun. (Carasoft AB, 2006 och Jangdal, 2006)

4.1.1 Organisationsstruktur

Sex av Carasofts tio anställda arbetar som konsulter ute hos kunder. Där löser de problem med produkten och anpassar den för kundens behov. Vice vd:n är ansvarig för befintliga kunder och vd:n värvar nya kunder. En till två personer arbetar med att uppdatera grundprogramvaran. Rollerna är dock ganska flexibla, ibland får en anställd vara beredd på att göra andra arbetsuppgifter än sina ordinarie också. (Jangdal, 2006)

Konsulterna som arbetar ute hos kunder har inte möjlighet att fatta viktigare beslut, dessa fattas av vice vd. Carasoft försöker förändra organisationen så att en konsult har ansvar för enklare supportärenden medan mer komplicerade problem ska slussas vidare till den eller de konsulter som installerat systemet, istället för att dessa konsulter tar hand om alla problem med systemet. (Jangdal, 2006)

Vår analys av Carasofts organisation visar att den är både fast strukturerad med tydligt definierade ansvarsområden och flexibel. En person är ansvarig för kontakt med nya kunder, några har hand om utveckling av grundprogramvaran och så vidare, samtidigt som de anställda måste vara beredda att rycka in på andra positioner. Flexibiliteten är förmodligen mer beroende på företagets storlek än en medveten struktur. Ambitionen att renodla den enklare supporten och klart definierade ansvarsområden tyder på att företaget siktar mot en tydligare organisation.

4.1.2 Kultur

De anställda på Carasoft tillbringar mycket tid ute hos kunder vilket betyder att social förmåga och förmåga att sätta sig in i olika kunders problem är viktigt. Företaget vill ha generalister som kan klara av att lösa många olika typer av problem. På Carasoft är en akademisk bakgrund inte nödvändig, det viktiga är att de anställda kan hantverket, det vill säga skriva kod. (Jangdal, 2006)

Vi uppfattar Carasofts kultur som pragmatisk då det är viktigare att de anställda kan utföra sina arbetsuppgifter än att de har till exempel civilingenjörsexamen. Naturligtvis vill alla företag att en anställd ska sköta sina arbetsuppgifter, men företag som kräver en högre akademisk examen av arbetssökande har förmodligen förväntningar som går utöver de formella kraven för arbetet. Eftersom Carasoft inte har några planer på nya produkter utanför det nuvarande sortimentet är det logiskt att inte kräva personal med hög utbildning. Däremot är social kompetens och en vilja att ta sig an nya arbetsuppgifter nödvändigt då många på Carasoft arbetar som konsulter ute hos kunderna.

4.1.3 Managementsystem

Det enda konkreta målen som Carasoft har för sin verksamhet är en viss tillväxt samt att gå från dagens cirka 85 kunder till 100 kunder. Företaget vill också gå från cirka 850 licensinnehavare till 1000 licensinnehavare. Utöver detta finns inga konkreta mål uppsatta. (Jangdal, 2006)

Vi tror att avsaknaden av managementsystem på Carasoft kan bero på att företaget inte har sett någon nytta med att införa ett sådant system och att ledningen anser sig kunna styra företaget effektivt ändå. Ledningen skulle exempelvis kunna sätta upp mål för en viss intäkt per kund eller en viss takt på produktutvecklingen.

4.1.4 Nyckelprocesser

Kundanpassningen av Carasofts dokumenthantering är viktig. Carasoft arbetar med att få den att gå lättare genom att utveckla moduler som tillför funktionalitet för att minska behovet att skraddarsy produkten till varje kund. Standardisering av produkten och utveckling av moduler är något som Carasoft fokuserar på. Det är dock viktigt att poängtera att all utveckling Carasoft gör, görs på initiativ av kunden. (Jangdal, 2006)

I sin marknadsföring har Carasoft valt att rikta in sig mot kunder som är lika dem företaget redan har, till exempel har Carasoft sålt lösningar till olika kommunala bostadsbolag och förhoppningen är att få fler kommunala bostadsbolag som kunder eftersom installationen av systemet för de kunderna skulle gå smidigt i och med att tidigare kunskap skulle kunna återanvändas. Om kunder har en egen tillräckligt kompetent it-avdelning låter Carasoft den göra delar av anpassningen och eventuella uppdateringar. Dock är grundprogramvaran låst för förändringar av andra än Carasoft. (Jangdal, 2006)

Konsultverksamheten som Carasoft bedriver kan vara svår att hantera. Det är inte lätt för företaget att beräkna hur många timmar som måste läggas på att lösa ett visst problem samtidigt som kunderna vill ha en prislapp innan arbetet påbörjas. Intäkterna från konsultverksamheten är mycket fluktuerande och anses relativt osäkra, medan licensintäkterna ses som mer pålitliga eftersom ett företag som installerat ett system ofta behåller det många år. Företaget vill därför öka andelen intäkter från licenser i förhållande till konsultverksamheten. (Jangdal, 2006)

Vår analys av nyckelprocesserna visar att standardiseringen av grundprodukten och utveckling av moduler är central i Carasofts strategi. Syftet är att förkorta tiden det tar att installera produkten hos kunderna. Produkten skulle då bli attraktivare och sälja mer vilket skulle öka licensintäkterna. Ökade licensintäkter och en mer modulbaserad produkt som är lätt att anpassa leder till att de relativt osäkra konsultintäkterna blir en mindre andel av Carasofts omsättning samtidigt som företaget får en mer specifik kundbas. När produkten anpassas efter en viss typ av kund minskar möjligheten att vända sig till alla. Det är därför logiskt att Carasoft försöker marknadsföra sig mot till exempel kommunala bostadsföretag eftersom företaget har haft ett antal sådana kunder och har anpassat produkten efter den kundtypens behov. Att företaget upplever konsultintäkterna som osäkra och därför rör sig mot att göra sig mindre beroende av dessa indikerar att Carasoft inte känner de enskilda kunderna tillräckligt väl för att kunna göra säkra förutsägelser om konsultbehovet för dem.

Carasofts nyckelprocesser kan alltså sägas vara produktutveckling av moduler som utökar funktionaliteten till grundprogramvaran och marknadsföring mot rätt typ av kund.

Konsultverksamheten är också en nyckelprocess för närvarande, men det vill företaget alltså gå ifrån.

4.1.5 Kategorisering av Carasoft

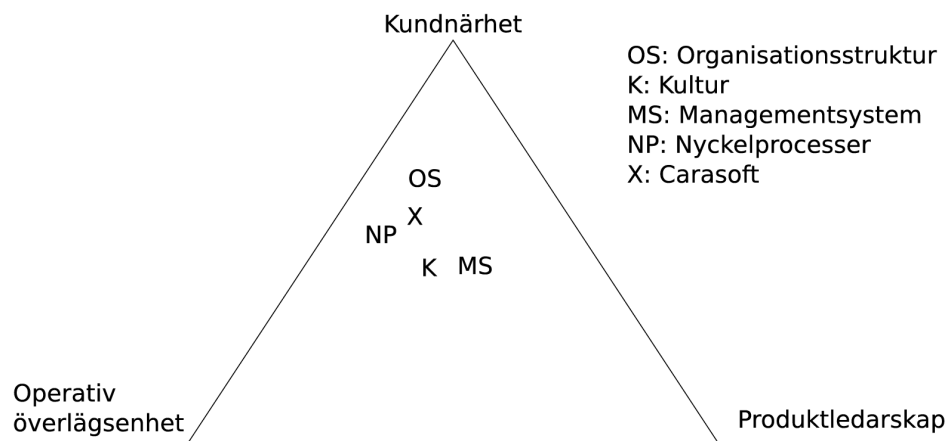
Det är omöjligt att säga att Carasoft är ett renodlat produktledarskapsföretag eller att de följer kundnärhetsstrategin fullt ut. När det gäller variabeln nyckelprocesser kan vi se tecken på att Carasoft vill röra sig från kundnärhet då företaget har en uttalad önskan att öka andelen licensintäkter för att minska beroendet av konsultintäkter som betraktas som mer osäkra. Carasoft försöker också hitta kunder med samma behov och förutsättningar, vilket också visar på en ambition att standardisera processerna för att förkorta installationstiderna. Detta innebär möjlighet till fler kunder och resulterar i färre konsulttimmar per kund då anpassningsbehovet minskar. Det är tvärtemot kundnärhetsstrategin, vilken när det gäller nyckelprocesser, går ut på att fördjupa kundrelationer och anpassa sig till den enskilda kundens behov. Carasofts utveckling av sin produkt, att skapa standardiserade moduler, är ännu ett steg i samma riktning. Vi tycker oss därför se att Carasoft rör sig mot operativ överlägsenhet med avseende på variabeln nyckelprocesser, men företaget applicerar en del av produktledarskapets metoder för att nå detta mål, såsom produktutveckling och marknadsbearbetning.

Då Carasoft inte har något omfattande managementsystem utan endast några olika tillväxtmål är det svårt att uttala sig om denna variabel och om vilken värdedisciplin Carasoft ska placeras i. Det kan vara en orsak till att företaget har svårt att uppskatta behovet av konsulttimmar. Variabeln managementsystem kommer inte att påverka kategoriseringen i någon större utsträckning på grund av att managementsystemet inte är särskilt omfattande och därför inte påverkar organisationen i någon större utsträckning.

Det går inte att säga att kulturen på Carasoft är starkt framträdande eller uppenbar utifrån den intervju vi gjort med Carasofts vice vd Staffan Jangdal. Det är svårt att se hur kulturen vi sett på företaget förhåller sig till någon av värdedisciplinerna, då den inte har märkts särskilt tydligt. Detta kan också vara ett tecken på att företaget inte har en egen definierad kultur. Vi kommer därför inte att ta särskilt stor hänsyn till den här variabeln vid kategoriseringen av Carasoft.

Carasofts organisation är för närvarande i viss utsträckning inriktad på kundnärhet med dess relativt stora antal konsulter som arbetar ute hos kunderna. Det som talar emot kundnärhet är det faktum att konsulterna inte har några större möjligheter att fatta viktiga beslut själva ute hos kunderna. Det finns tecken på att organisationen är på väg att ta ytterligare steg bort från kundnärhet. Renodlingen av den enklare supporten är ett sätt att få en mer standardiserad organisation vilket leder mot operativ överlägsenhet och därmed bort från kundnärhet. Ett kundnära företag skulle i möjligaste mån låta de konsulter som byggt upp systemet svara på enklare supportfrågor också för att visa sin hängivenhet gentemot kunden. Även om strukturen på organisationen är flexibel, kan vi inte se att den är inriktad på nya upptäckter vilket skulle ha indikerat värdedisciplinen produktledarskap.

Nedan presenteras en grafisk illustration av Carasofts kategorisering. Placeringen kan ses som en uppskattning av tyngdpunkten för undersökningsvariablerna. Då kulturen och managementsystemet på Carasoft inte är särskilt framträdande har vi valt att lägga dessa variabler i figurens mitt. De har mycket mindre inverkan på placeringen av Carasoft i figuren än de andra variablerna.



Figur 1: Kategorisering av Carasoft med avseende på undersökningsvariablerna.

4.2 op5

op5 utvecklar system för nätverks- och systemövervakning, insamling av nätverksstatistik samt analys av trafikflöden. Mjukvaran företaget utvecklar är op5 Monitor, op5 Statistics och op5 LogServer. Tillsammans med dessa produkter erbjuder op5 ett antal tjänster som till exempel installation och utbildning på produkterna. Gemensamt för dessa produkter är att de baseras på öppen källkod vilket innebär att kunden efter att ha köpt produkten av op5, har tillgång till källkoden och är efter köpet inte beroende av op5 för att lagligen kunna använda eller modifiera produkten. (Josephson, 2006) Bland op5:s 160 kunder återfinns företag, organisationer och myndigheter som till exempel Clas Ohlson, SMHI, Högskoleverket och Skövde kommun. (op5: Om företaget, 2006)

Källkoden till op5:s produkter är öppen vilket innebär att företaget fritt kan använda sig av annan öppen källkod som andra utvecklat. Det är ändå mycket arbete som måste läggas på att göra om de cirka 260 olika öppen källkodsprojekt, som op5 använder kod från, till en produkt. Företaget uppskattar att cirka 70 procent av koden i den färdiga produkten kommer från andra öppen källkodsprojekt, resten är egenutvecklat. (Josephson, 2006)

Företaget blev utnämnt till bästa teknikstartup i Stockholm vid den första Innovation & Technology-konferensen 2005 (Innovation & Technology, 2005) och 2006 blev produkten op5 Monitor utnämnd till Bästa Open Source Applikation av Linux Open Source Advisory Board bestående av olika branschrepresentanter. (op5: Pressmeddelande, 2006) Under 2006 har även två riskkapitalbolag, Pod Holding och KTH Seed Capital, investerat totalt 21 miljoner kronor i företaget för att möjliggöra en internationell expansion. (Malmqvist, 2006)

4.2.1 Organisationsstruktur

På op5 arbetar åtta av de anställda som utvecklare, fyra som säljare, företaget har vidare en supportansvarig, en ekonomiansvarig samt en vd. Nya system installeras hos kunder av utvecklarna som lägger cirka en vecka i månaden på detta. op5 anser att det är viktigt att utvecklarna får erfarenhet av supportverksamheten och därför roterar de som arbetar på utvecklingsavdelningen på denna position. (Josephson, 2006)

Säljarna på op5 har stora möjligheter att själva skraddarsy ett erbjudande till en kund genom exempelvis olika utbildnings- och supportpaket. Detta underlättas av att företaget är personalägt och att de anställda är väl insatta i företagets ekonomi och dess begränsningar. op5 försöker också skapa en kontinuitet i kontakten med kunderna genom att alltid låta samma personer prata med samma kunder så att en mer personlig relation kan uppnås. (Josephson, 2006)

Vår analys av op5:s organisation är att den har klart definierade roller med därtill hörande arbetsuppgifter. En viss flexibilitet är inbyggd i organisationen, delvis på grund av att den är relativt liten, men också genom att företaget tillämpar rotation på vissa arbetsuppgifter för att öka insikten om kundernas behov hos utvecklarna. Eftersom rotationen är styrd tyder det ändå på att organisationen är relativt fast. Genom att låta anställda ha samma kunder, och säljarnas relativt stora möjligheter att anpassa ett erbjudande, kan op5 sägas rikta in organisationen på samarbete nära kunderna.

4.2.2 Kultur

Vd Jan Josephson talar om utvecklarna som ”konstnärer” och anser att det är viktigt att bevara glädjen utvecklarna känner när de skapar programvara och menar att en av företagets utmaningar är att samtidigt som skaparglädjen tillvaratas, ha en strukturerad verksamhet så att kunden i slutändan får det den vill ha. (Josephson, 2006)

op5 kräver inte akademisk utbildning och de flesta anställda har inte en högre akademisk examen. Däremot är det viktigt med ett brinnande intresse för mjukvaruutveckling och öppen källkodsvärlden. Flera av utvecklarna har programmerat sedan ung ålder. (Josephson, 2006)

Vi har funnit att skaparglädje betonas av företaget, vilket bland annat märks på att utvecklarna på op5 benämns "konstnärer". Detta tyder på en kreativ miljö som uppmuntrar nya upptäckter. Kreativiteten märks inte minst på de priser företaget vunnit för bland annat bästa öppen källkodsprodukt. Denna kreativitet kommer sannolikt från utvecklarnas stora intresse och engagemang för programmering snarare än formell utbildning.

4.2.3 Managementsystem

För att kunna leverera produkter av hög kvalitet i rätt tid mäter op5 en mängd olika variabler av både kvalitativ och kvantitativ karaktär, som till exempel antal buggar och deras karaktär samt milstolpar i projekt. op5 försöker kombinera utvecklarnas kreativitet och kundernas krav på mätbarhet och leverans på utsatt tid med hjälp av dessa styrinstrument. (Josephson, 2006)

Säljvdelningen använder sig också av mätbara variabler. Där är det viktigt att tiden mellan att kontakt tagits till leverans hålls så kort som möjligt eftersom det minskar kostnaden för försäljningen. op5 menar att företaget har lyckats minska denna tid genom att rikta sin marknadsföring mot sådana kunder som gör att försäljningen kan gå snabbt. Det kan handla om geografisk spridning, storlek, företagets struktur etcetera. Processen är dock flexibel eftersom till exempel en liten affär som tar lång tid och därmed bara genererar lite vinst på längre sikt kan medföra en stor och lönsam affär med kundens moderbolag. (Josephson, 2006)

Vår tolkning är att op5:s managementsystem är tvådelat; det är kunddrivet och internt. Det kunddrivna är ett resultat av att kunden kräver leverans en viss dag, samt kräver en viss kvalitet. Det interna går ut på att minska säljkostnaden genom att söka sig till rätt kunder. Managementsystemet framstår som ganska omfattande och inriktat på att ge konkreta resultat som till exempel färre buggar. Det medför att kundernas krav kan uppfyllas och att op5 kan spara pengar.

4.2.4 Nyckelprocesser

Det faktum att op5 utvecklar öppen källkod gör att företagets kunder har möjlighet att låta någon annan leverantör läsa in sig på systemet och göra uppdateringar utan att op5 kan göra något. op5 menar att det därför är helt nödvändigt att överträffa kundens förväntningar på exempelvis support och utbildning. Ett nära förhållande med kunderna är viktigt och möjliggörs av kundträffar där kunderna även har möjlighet att träffa varandra. Där kan de diskutera problem och lösningar med både op5 och andra kunder. Det finns också en uttalad ambition från op5 att låta en kund ha kontakt med en och samma person på företaget. Kontakter mellan kunderna underlättas av att målet med op5:s produkter är att hålla ett it-system fungerande, vilket är grundläggande för ett företag och inte något som syftar till att skapa unika konkurrensfördelar. Inom detta område är kunder som vanligtvis är konkurrenter mer öppna för samarbete. (Josephson, 2006)

Det nära förhållandet till kunderna till trots, anpassar op5 inte sina produkter till enskilda kunder i särskilt stor utsträckning. För att ändå lyckas få kunderna att betala för nya releaser av produkterna satsar företaget mycket på att erbjuda releaser av hög kvalitet och säkerhet. Kontakten med kunderna är ändå viktig för produktutvecklingen eftersom idéer till nya funktioner hos produkterna kommer från dem. (Josephson, 2006)

Att op5 använder sig av öppen källkod innebär inte bara att företaget kan använda andras kod, det är också viktigt att de projekt op5 använder kod från utvecklas åt det håll op5 vill, samt att buggar korrigeras. Dessutom är det kutym att företag som drar nytta av öppen källkodsprojekt på något sätt ger något tillbaka. Därför låter op5 fyra av sina utvecklare arbeta heltid med sådana projekt. (Josephson, 2006)

op5 ser sina produkter som en ersättning för något som en tilltänkt kund ofta redan har. Kunderna har vanligen liknande produkter som är anpassade för relativt stora företag, de har många funktioner som sällan utnyttjas och är dyra i drift enligt vd Jan Josephson. op5:s marknadsföring går ut på att argumentera för att de egna produkterna passar kundens behov bättre. Den syftar också till att företagets produkter ska kunna köpas in direkt av it-avdelningen hos en kund utan att kundens ledning behöver blandas in. op5:s erfarenhet av omfattande projekt är att de blir så komplexa och dyra att op5:s konkurrenter, som hellre driver stora projekt, får en stor fördel. Detta innebär att op5 försöker hålla priset och installationstiden nere. Företagets mål är att en lösning från företaget inte ska innebära att kunden måste leva länge med lösningen, utan att kunden ska vilja göra det. (Josephson, 2006)

För oss är det tydligt att op5 måste lägga mycket resurser på att hålla kvar de kunder företaget sålt system till. Företaget har valt att, istället för att anpassa produkten, skapa en produkt med så hög teknisk kvalitet som möjligt med tillhörande tjänster. Om företaget hade valt att anpassa sina produkter hade det resulterat i längre tid mellan försäljning och implementering av systemen. Detta skulle medföra ett högre pris och mer utdraget projekt, vilket är precis motsatsen till vad op5 strävar efter. En hög kostnad och ett komplicerat projekt skulle innebära att möjligheten till nära kontakt med kundens it-avdelning försvann då kundens ledning måste involveras. En annan anledning till att op5 inte behöver anpassa sina produkter är att kundernas behov i mångt och mycket är allmänna och det leder till att behovet för anpassning är litet.

Nyckelprocesserna är alltså kundrelationer och produktutveckling med hög kvalitet som gör att kunderna stannar kvar, samt marknadsföring som siktar på att hitta rätt typ av kund.

4.2.5 Kategorisering av op5

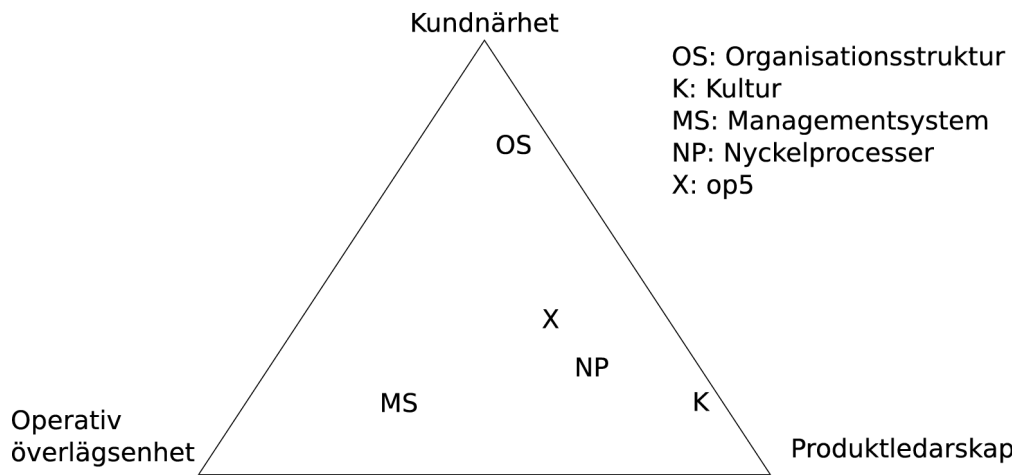
Att produktutveckling är en nyckelprocess tyder på att variabeln tillhör värdedisciplinen produktledarskap. Samtidigt är kundrelationer också en nyckelprocess, som hör ihop med kundnärlighet. Marknadsföringen riktar in sig på kundens it-ansvarige, men är samtidigt reglerad av ett managementsystem som försöker mäta och förbättra marknadsföringsprocessen. Det betyder därför att nyckelprocessen har drag av både kundnärlighet och operativ överlägsenhet. Sammanfattningsvis kan det sägas att variabeln nyckelprocesser till stor del ligger närmast produktledarskap, men med viss påverkan från de andra värdedisciplinerna, speciellt kundnärlighet.

Variabeln kultur är å andra sidan relativt entydig och kännetecknas av kreativitet, skaparglädje och fritt tänkande. op5 strävar efter att ha anställda som passar in i den typen av kultur. Detta är typiskt för kulturen i det produktledande företaget som strävar efter nya upptäckter.

op5:s managementsystem kan sägas syfta till att i någon mening kanalisera kreativiteten som kulturen beskriver. De många variablerna och mätpunkterna leder utvecklingen åt rätt håll och ser till att uppsatta mål realiserar. Den typen av managementsystem kan sägas ligga i gränslandet mellan operativ överlägsenhet och produktledarskap, eftersom det finns både strikta mått på hur lång tid saker får ta och mått på buggrättning av produkten.

Utifrån organisationsstrukturen går det att utläsa att op5 låter de flesta av sina anställda jobba mot kunden och det karakteriserar värdedisciplinen kundnärlighet. Det faktum att säljarna har stor möjlighet att skraddarsy ett erbjudande och att op5 ser till att kunderna har kontakt med samma personer på företaget understryker detta.

Nedan presenteras en grafisk illustration av op5:s kategorisering. Placeringen kan ses som en uppskattning av tyngdpunkten för undersökningsvariablerna. I det här fallet ses alla variabler som lika viktiga.



Figur 2: Kategorisering av op5 med avseende på undersökningsvariablerna.

5 Analys med jämförelse utifrån undersökningsvariablerna

Analysen syftar till att jämföra företagen med varandra utifrån de fyra undersökningsvariablerna. Vid varje jämförelse för vi en diskussion om vilket samband typen av licens på källkoden har med den aktuella variabeln.

5.1 Organisationsstruktur

Carasoft vill gå ifrån en kundnära organisation för att öka antalet kunder medan op5 ser kundnäret som en möjlighet för att öka värdet av sina produkter. Båda företagen har dock organisationer som är uppbyggda kring tydliga roller och arbetsuppgifter för de anställda.

op5:s affärsidé går i stor utsträckning ut på att kunna vända sig direkt till en kunds it-avdelning istället för att behöva gå via kundens ledning, vilket krävs vid större och dyrare projekt. Att göra affärer med kundens it-avdelning medför att säljarna måste ha möjlighet att göra förändringar i erbjudandet till en kund. Detta beror på att it-avdelningen har begränsade befogenheter jämfört med ledningen när det gäller investeringsbeslut vilket säljaren måste kunna anpassa sig till. Carasofts produkter används på hela företaget vilket kräver att kundens organisation i högre grad är inblandad. Därför är det naturligt att Carasoft låter vd ansvara för försäljningsprocessen. Skillnaden i organisationsstruktur beror därför till stor del på företagens olika produkter.

Vi ser att organisationsstrukturen också till viss del är ett resultat av var i organisationen kundens beställare finns. op5 har inte möjlighet att driva projekt som involverar ledningen då det inte finns licensintäkter som kan finansiera den typen av mer omfattande projekt. Öppen källkod medger inte den typen av långsiktigt säkra intäkter och tvingar i detta fall op5 att söka upp beställarna längre ner i organisationen så att projektet hålls avgränsat och under kort tid. Slutna källkod gör att ett företag kan vara mer säkra på en långsiktig intäkt och möjliggör en längre försäljnings- och införandefas där kundens ledning är involverad. Organisationsstrukturen har därmed ett indirekt samband med valet av källkodslicens. Detta beror på att öppen källkod tvingar ett företag att marknadsföra sig mot beställare som har möjlighet att köpa produkten utan att blanda in ledningen för att hålla kostnaden nere.

5.2 Kultur

En stor skillnad mellan Carasoft och op5 är att det senare företaget har en kultur som syns relativt tydligt även för en utomstående. Det är möjligt att Carasoft också har en särpräglad företagskultur, men då det inte var något som framkom under vår studie, är den inte alls lika påtaglig och synlig. Det vi kunde utläsa av Carasofts kultur var att företaget vill ha mer generella personer som kanske inte har samma spetskompetens, men det är viktigt att de anställda klarar av konsultrollen på ett bra sätt. op5 är å andra sidan tydliga med att företaget inte är ett konsultbolag.

op5:s kreativt inriktade kultur anser vi är ett resultat av att den majoritet som utgör utvecklingsavdelningen i stor utsträckning är självlärda och är mycket engagerade i mjukvaruutveckling. Företagets priser inom bland annat teknikinnovation understryker den kreativitet som råder i företaget. Att självlärda personer i större utsträckning utnyttjar öppen källkodsprodukter när de lär sig utveckla mjukvara kan bero på att utvecklingsverktyg för dessa är fritt tillgängliga till skillnad från slutna källkodsprodukter som kräver licensavtal och kostar pengar.

Kultur och valet av källkod verkar alltså i detta sammanhang ha ett visst samband. Öppen källkod har en viss idealistisk prägel i och med dess öppenhet. op5 menar att företaget ser strikt affärsmässigt på valet av källkod, men det hindrar inte företaget att ta in de värderingar som är kopplade till begreppet öppen källkod. Ett exempel är det tidigare nämnda faktum att hälften av utvecklarna jobbar med att driva öppen källkodsprojekt framåt.

Vi anser att op5:s produkter vänder sig till kunder som har en positiv syn på öppen källkod då de ofta är it-kunniga och därmed kan tänkas vara intresserade av att studera källkoden. Carasofts produkter används av flera kategorier av användare, exempelvis handläggare, hos en kund som inte har samma intresse av att studera källkoden och förmodligen är neutralt inställda till öppen källkod. På grund av detta är det mer fördelaktigt för op5 att synliggöra sin kultur och sitt användande av öppen källkod gentemot kunderna medan Carasoft inte skulle ha samma behov om de använt öppen källkod. Det är alltså tydligt att kulturen och valet av öppen källkod har ett klart samband i op5:s fall. Vi har dock inte lyckats klarlägga hur orsakssambandet ser ut mellan variablerna, bara att det tycks finnas ett samband.

5.3 Managementsystem

Carasoft och op5 har olika syn på managementsystem. op5 anser att det är mycket viktigt att mäta olika aspekter av verksamheten medan Carasoft endast har satt upp finansiella mått. En förklaring till op5:s relativt omfattande managementsystem är, som nämnts, att kreativiteten måste styras så att en balans mellan skapande och måluppfyllelse kan uppnås. För op5 kan alltså managementsystemets utformning ses som en indirekt följd av företagets kultur och därmed beror omfattningen av managementsystemet för op5 på att företaget valt att utveckla öppen källkod. Vi har som sagt inte klarlagt orsakssambandet mellan kultur och valet av öppen källkod, men det är åtminstone tydligt att managementsystemet är en följd av båda dessa för op5.

5.4 Nyckelprocesser

Carasofts viktigaste processer är den produktutveckling som syftar till att standardisera mjukvaran så att installationer kan ske snabbare, konsultverksamhet samt marknadsföring som inriktar sig mot kunder med liknande behov som de kunder Carasoft redan har. På grund av den slutna källkoden är kunderna mer låsta vid Carasoft genom att en kund inte kan ta in en konsult från ett annat företag som kan modifiera koden i grundplattformen, även om modulerna får förändras. Detta gör att Carasoft inte behöver prioritera processer som utvecklar kundrelationerna i lika hög grad. Konsultverksamheten är visserligen en kundnära process, men med tanke på att Carasoft har ambitionen att minska den delen till förmån för licensintäkter visar det att den inte är något som prioriteras av företaget. Att Carasofts produkter ofta används i en stor del av en kunds organisation och kan vara svåra att byta ut på grund av sin omfattning bidrar förmodligen också till att kunden är relativt bunden till företaget.

För op5 är det viktigaste målet med nyckelprocesserna att hålla kvar kunderna efter att de köpt produkten. Den öppna källkoden medför att en kund kan låta en annan konsult läsa in sig på op5:s mjukvara och uppdatera den istället för att fortsätta köpa op5:s uppdateringar. Företaget är i en sådan situation tvunget att välja att antingen anpassa sig till kunden och uppfylla dess behov eller att producera högkvalitativa releaser som gör att kunden vill stanna kvar för att fortsätta ta del av dessa. op5 har valt den senare vägen och koncentrerar sig därför på generell produktutveckling snarare än anpassning åt enskilda kunder. Fastän op5 inte anpassar sina produkter åt kunderna är kundrelationer viktiga. Detta för att de ger ytterligare värde till produkterna i form av möjlighet till kontakt med andra kunder samt att idéer till nya funktioner kommer från kunderna.

op5:s marknadsföringsprocess fokuserar på en nisch som inte är särskilt väl tillgodosedd av de stora företagen inom samma bransch. Många företag behöver inte så avancerade övervakningsfunktioner för sina it-system utan klarar sig ofta bra med op5:s lösning. Med tanke på att op5:s marknadsföring vänder sig till kundens it-ansvarige och på produktens användningsområde, är den som köper in produkten ofta väl insatt i olika typer av mjukvara och har därmed troligen ett intresse av att studera källkoden. För marknadsföringsprocessen kan alltså användningen av öppen källkod vara en fördel på grund av produktens målgrupp. Det är dock troligare att det är op5:s ambition att hålla ett lågt pris på sina produkter som är attraktivt.

Tabell 5: Sammanfattning av analys av undersökningsvariabler

	Carasoft	op5
Organisationsstruktur	Samband med valet av källkod	Samband med valet av källkod
Kultur	Svårbedömt då variabeln ej är särskilt framträdande	Samband med valet av källkod
Managementsystem	Svårbedömt då variabeln ej är särskilt framträdande	Beror av variabeln kultur och därmed indirekt med valet av källkod
Nyckelprocesser	Samband med valet av källkod	Samband med valet av källkod

6 Slutsatser

Det visar sig att det finns några tydliga skillnader i företags strategier som baseras på huruvida de utvecklar sluten eller öppen källkod. Det mest uppenbara är att öppen källkod gör det svårt att binda kunderna för långa perioder. För att ändå lyckas behålla kunderna är det viktigt att företaget kan leverera ett mervärde med hjälp av till exempel nya releaser. I op5-fallet har vi sett att releaserna levereras ofta och att ambitionerna för dem är höga. Andra exempel på att ge mervärde är att tillhandahålla kringtjänster till produkten, såsom support, utbildning etcetera. Carasoft, som utvecklar sluten källkod, har inte samma behov av att konstant leverera ett mervärde då kunderna är bundna till licensavtalet.

För ett företag som arbetar med utveckling av öppen källkod visar vår studie att företaget måste praktisera antingen kundnärhet, produktledarskap eller en kombination av dessa. Ett visst mått av operativ överlägsenhet fungerar, men ett öppen källkods företag får sina konkurrensfördelar från goda kundkontakter och/eller en tekniskt sett överlägsen produkt. Att som öppen källkods företag använda operativ överlägsenhet som strategi skulle innebära att företaget inte erbjuder någon särskilt avancerad produkt och inte heller överlägsen kundvård. Detta skulle få kunderna att anlita en konsult för att sköta uppgraderingar av programvaran och företaget skulle tappa kunder. Ett företag som utvecklar sluten källkod har däremot möjlighet att verka inom samtliga värdediscipliner genom att sluten källkod ger möjlighet att ta betalt för användandet av produkten genom licensavtal. Sluten källkod ger alltså större valmöjligheter för ett företag. Det är rimligt att tänka sig att företaget då måste ingjuta ett stort förtroende hos kunden då denne inte har någon möjlighet att vara sig se eller ändra i källkoden och att affärsmodellen vanligen går ut på att kunden binder upp sig hos leverantören för en längre period.

En slutsats vi dragit utöver vårt syfte är att den teori vi har använt har visat sig ha en del brister; den tar till exempel inte upp samband som kan råda mellan de olika undersökningsvariablerna. I vårt fall visade det sig exempelvis att det fanns starka samband mellan kultur och managementsystem för op5. I detta fall ledde en viss kultur på op5 till att företaget valde att införa ett relativt strikt managementsystem, men man kan tänka sig att det är tvärtom också, det vill säga att ett

managementsystem skapar en viss kultur. Det skulle också kunna finnas andra kombinationer som inte framkommit i vår studie.

I vår undersökning visar det sig att förutom organisationsstruktur, kultur, managementssystem och nyckelprocesser har även kundernas attityd gentemot i det här fallet källkodslicensens betydelse. I det generella fallet är det svårt att säga vad attityden gentemot källkodslicensen skulle motsvara men det antyder att kundernas attityder är viktiga för ett företags strategi.

6.1 Framtida forskning

Hur sambanden mellan variablerna och värdedisciplinernas dynamik ser ut finns inte beskrivet i teorin men skulle mycket väl kunna vara föremål för en framtida studie. Det skulle även vara intressant att göra en kvantitativ ansats av den här studien eller undersöka fler företag kvalitativt. Ytterligare frågor för framtida forskning vore att se om det ser annorlunda ut i någon annan region eller utomlands.

Källor

Tryckta källor

Jacobsen, D. I., 2002: *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund: Studentlitteratur

Larsson, M., 2003: *Open Source som affärsidé – pengar, politik eller bara programvara*,
Magisteruppsats i informatik, Göteborg: Göteborgs universitet

Merriam, S. B., 1994: *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur

Patel, R., Davidson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, 3:e uppl., Lund: Studentlitteratur

Porter, M. E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

Thompson, A. A., Strickland, A. J., 1992, *Strategy formulation and implementation – Tasks of a general manager*, 5:e uppl., USA: Irwin

Treacy, M., Wiersema, F., 1997, *Marknadsledarnas disciplin: kundval, värdespecificering, marknadsledarskap*, 2:a uppl., Göteborg: Institutet för säljträning

Ulhøi, J. P., 2004: Open source development: a hybrid in innovation and management theory,
Management Decision, vol. 42, nr. 9, sid 1095-1114

Muntliga källor

Jangdal, Staffan, 2006: muntlig intervju 2006-11-09 på Carasoft.i Täby

Josephson, Jan, 2006: muntlig intervju 2006-11-24 på op5 i Kista

Elektroniska källor

Alvesson, M., 2006: *Företagskultur*, (2006-11-18),
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=178125

Affärsdata: Carasoft, 2006: *Bokslutssammanfattning för Carasoft*, (2006-11-18),
<http://www.ad.se.ezproxy.its.uu.se/index.php?serv=foretagsfakta>

Affärsdata: op5, 2006, *Bokslutssammanfattning för op5*, (2006-11-18),
<http://www.ad.se.ezproxy.its.uu.se/index.php?serv=foretagsfakta>

Carasoft AB, 2006: *Om Carasoft* (2006-10-28), <http://www.carasoft.se>

Edlund, C., 2006: *Organisationsstruktur*, (2006-11-18),
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=276798

Innovation & Technology, 2005: *OP5 vann det nyinstiftade priset Innovation & Technology Award* (2006-11-17), <http://www.innovation-technology.se/artikel/877/068002/se>

Malmqvist, M., 2006: *Miljonregn över Op5*, (2006-09-05),
<http://computersweden.idg.se/2.139/1.73691>

op5 AB: *Om företaget*, 2006, (2006-11-15), http://www.op5.se/Pages/om_foretaget.htm

op5 AB: *Pressmeddelande*, 2006, (2006-10-26),
http://www.op5.se/Pages/documents/pressmed_open_pris.pdf

Open Source Initiative: *The Open Source Definition*, 2006, (2006-05-10),
<http://www.opensource.org/docs/definition.php>

Sjöstrand, S-E., 2006: *Strategi: Företagsekonomi*, (2006-11-04),
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=316838

Stymne, B., 2006: *Management: teoribildning*, (2006-12-02),
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=250031

Value Based Management, 2006: *Michael Treacy Biography*, (2006-11-03),
http://www.valuebasedmanagement.net/leaders_treacy.html

Wallström, M., 2004: *Linux i hetluften för svenska IT-chefer* (2004-09-17),
<http://www.idg.se/2.1085/1.25249>

Wiersema, F., 2006: *Fred Wiersema Bio*, (2006-11-03), <http://www.wiersema.com/bio.html>

Bilaga: Intervjumall

Denna mall är ämnad att ge diskussionsförslag snarare än frågor som ska besvaras. Observera att en del frågor kan mäta flera variabler.

Generellt/organisation

Berätta lite om företaget och din roll.

Hur länge har företaget funnits?

Vilka är era konkurrenter

Vad erbjuder ni som de inte gör? Bäst produkt? Billigast?

Vad gör du på företaget?

Vad gör övriga medarbetare?

Vad har de anställda för bakgrund/utbildning?

Hur pass specialiserade är de som arbetar på företaget?

Vad är de viktigaste förmågorna företaget vill ha bland sina anställda?

Hur skiljer sig arbetsuppgifterna åt?

Hur är rollerna definierade?

Hur ser organisationen ut?

Händer det att anställda då och då byter befattning och jobbar med annat än sina "normala" arbetsuppgifter?

Kundrelationer

Hur ser relationerna med kunderna ut?

Hur många kunder har företaget? Vilka?

Har ni många små kunder eller få stora?

Hur många arbetar direkt gentemot och träffar kunderna?

Hur mycket tid går till att bearbeta kunder?

Söka nya kunder?

Behålla gamla?

Har ni säljare?

Hur viktiga är enskilda kunders relationer?

Hur viktigt är det att välja ”rätt” kunder, eller är alla kunder lönsamma?

Är vissa kunder viktigare än andra och hur stort är spannet i så fall?

Är det alltid samma medarbetare/säljare som pratar med en specifik kund?

Hur stor möjlighet har en säljare att skraddarsy en lösning/ett erbjudande på plats?

Hur länge brukar samarbete med kund vara? Hur aktivt?

Hur länge har de mest långvariga kunderna varit med?

Är det viktigt med långa relationer med kunder?

Hur stort inflytande har kunderna i företaget?

Hur bundet är företaget till de tjänster och produkter det har? Vad händer om en kund vill ha något annat?

I vilken utsträckning kan tjänster anpassas till kunden?

Hur viktigt är det med relationer med andra leverantörer för att kunna motsvara kundernas behov?

Kan ni hänvisa en kund till någon annan om ni inte kan möta kundens behov?

Produktutveckling

Hur går det till när ni utvecklar och uppdaterar era produkter?

Har ni planer på att utveckla nya produkter, eller ta er in i andra områden?

Hur ofta lanseras nya produkter/versioner?

Hur hanterar företaget det faktum att teknologi snabbt "åldras"?

Hur avgör ni vilka funktioner som ska komma med i programmen?

Får ni förslag eller kommer ni på själva?

Hur lång tid tar det från idé till produkt? Tas det initiativ för att förkorta denna tid?

Hur många arbetar med forskning och produktutveckling?

Eller: Hur mycket tid läggs på produktutveckling?

Hur ser företaget och dess kunder på priserna? Hur stor betydelse har de?

Management

Vad har företaget för mål?

Hur gör ni för att nå dessa mål?

Hur styrs de anställda mot företagets mål?

Vad har ni för resultatkrav/belönningssystem?

Hur ser de ut?

Kultur

Vad innebär "kvalitet" för företaget? Om en kund frågar om kvalitet, vad svarar företaget?

Varför är era produkter/tjänster bäst?

Vad innebär "kreativitet" för företaget?

Öppen källkod

Hur mycket kan företaget ta direkt från öppen källkodsvärlden? Hur mycket måste förpackas och anpassas?

Hur är intäkterna fördelade mellan tjänster och produkt?