

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2015

of Innovation and Technology

FROM POWERPOINTS TO REALITY

– om att leda strategisk förändring

av Malin Olander Roesé



From Power-Points to Reality

– om att leda strategisk förändring

Kunden i fokus och stark innovationsförmåga är centrala teman i de flesta företags strategier idag. Inte sällan är begreppen synonyma med företag som IKEA, Apple och Google. Men hur ser det ut för företag i andra branscher; längre bak i värdekedjan, när de vill anamma dessa? Och hur går man från ord till handling?

av Malin Olander Roese

Den viktigaste frågan för många företag handlar om att trygga långsiktig och framgångsrik utveckling. Men hur bär man sig åt för att genomföra en strategi med sikte på ökad kundorientering och innovationskraft? Hur gör företag i den svenska basindustrin som befinner sig längre bak i värdekedjan än de som nämndes i inledningen? Avhandlingen "From PowerPoints to Reality – Managing Strategic Change in the Paper Packaging Industry" fångar de här frågeställningarna utifrån aktörer i svensk skogs- och pappersindustri. Avhandlingen baseras framförallt på en kvalitativ och flerårig fallstudie av förpackningspappersföretaget Billerud¹. Avhandlingen handlar om de interna utmaningar som en strategisk förändringsresa kan innebära, hur resan kan genomföras och ett litet annorlunda sätt att mäta förändringen.

Utmaningar i perspektiv och praktik

Under mer än två decennier har företag i den svenska skogsindustrin uppmanats att byta strategisk riktning. Det tillvägagångssätt som sedan andra världskriget bidragit till att placera svenska massa-, och pappersproducenter på världskartan håller inte längre måttet. Den storskaliga och produktionseffektiva strategi, som varit industrins signum, måste utvecklas mot en mer kundorienterad riktning där innovation och värdeskapande erbjudanden står i fokus. Dessa teman är i sig inte nya för skogsindustrins aktörer, men dess

innebörd har förändrats. Under 2004 inledde Billerud arbetet med en ny strategisk riktning. Målet var att ompositionera företaget från att vara en leverantör av förpackningspapper till att vara en aktiv och självklar partner i utveckling av nya förpackningar – utan att integrera framåt i värdekedjan. När ett företag i skogsindustrin vill bryta mot ett historiskt tillvägagångssätt uppstår utmaningar, framförallt internt. Utmaningarna visar sig dels i formulerandet av en ny strategi, dels i själva genomförandet. Att bestämma sig för att bli mer kundorienterad och innovativ är enkelt. Att omsätta det i praktiken är betydligt svårare.

Att, som i Billeruds fall, gå ifrån vad som med Porters terminologi kan beskrivas som en kostnadsfokuserad strategi, mot en mer differentierad, ställer krav på nya förmågor och aktiviteter som inte alltid är tydliga i själva formuleringsfasen. Två av de fyra största och interna utmaningarna som beskrivs i avhandlingen är "dominerande perspektiv" respektive "verktyg och processer". Den förstnämnda är kopplad till synen på vem som är kund och vad kundorientering faktiskt kan innebära. I en organisation där fokus av hävd legat på de interna produktionsprocesserna och den omedelbara kunden (konverterare i det här fallet) faller sig ett utökat marknads-perspektiv och fokus på kundens kund; livsmedelsproducenter och detaljhandlare, inte självklart. Den fångar också ett dominerande perspektiv i litteraturen där

"kund-" eller "marknadsorientering" främst förekommer i relation till företag på mer dynamiska marknader med snabbväxande konsumentvaror. Det får i sin tur konsekvenser för de verktyg och processer som kopplas till en ökad kundorientering och innovation. Här ligger den andra utmaningen. I en strategisk ompositionering förändras också karaktären på det som i skogsindustrin traditionellt varit förknippat med process- och produktutvecklingen med krav på nya förmågor utifrån ett utökat kundperspektiv.

Två generiska strategier och en mittemellan

Kopplingen mellan ett företags strategi (kostnads- eller differentiering), marknadsorientering (konkurrent eller kund fokus) och innovation (inkrementell eller radikal) är tydlig så länge man håller sig till en av dem. Men vad händer om man börjar kombinera båda? Om man med hjälp av olika strategiskolor målar bilden av de strategiska riktningar och innovativa förmågor som fångas i studien av Billerud framträder skillnaderna, och utmaningen, tydligare (Figur 1). Genom att föra samman dessa olika strategier på samma karta sammanfattas det landskap som en sådan förändring omfattar. Ett landskap där det som har format aktörer i den svenska skogsindustrin (kostnadsfokus, operationell/produktionskompetens, kvalitet) läggs intill det önskade (kundfokus, innovation, entreprenörskap).

Fram träder en mittemellan eller både-och väg som är på frammarsch i litteraturen och i näringslivet definierade som Blue Oceans eller ambidextera strategier. Här samverkar till synes helt motstridiga, t o m paradoxala avsikter, aktiviteter och förmågor på samma väg. En väg som enligt vissa forskare är omöjlig och enligt andra den enda rätta i en allt mer global och konkurrensutsatt värld. För Billerud var valet inte på något sätt enkelt men väl grundat i en övertygelse hos ledningen om att det rådande industriparadigmet inte längre var hållbart. Med avsikten att hitta synergier i kombinationen uppstod en ringkamp mellan produktions- och produktivetsfokus i ena hörnan och ett nytt kund-innovations- och säljfokus i den andra.

Att välja både och – genomförandets mekanismer

Resan mot en ny riktning mittemellan två ytterligheter visar sig kräva långt mer situationsanpassade angreppssätt för att skapa ny förståelse och genomförandekraft än vad traditionella tankeskolor inom strategi och strategisk ledning erbjuder. Baserat på resultaten av studien föreslås

” *Att bestämma sig för att bli mer kundorienterad och innovativ är enkelt.
Att omsätta det i praktiken är betydligt svårare* ”

fyra dynamiska mekanismer för att hantera såväl de strategiska vägvalsparadoxer som uppstår liksom den polarisering av antaganden och prioriteringar som skapas i organisationen. Utöver att använda den vanligt förekommande *organisatoriska strukturen* som möjliggörare (genom att dela upp ansvaret för det nya och det existerande) visar sig ett utvidgat *kundperspektiv* bortom kunden, till kundens kund centralt. Det skapar förutsättningar för att lära mer om kundernas behov och ger incitament och ökad förståelse för förändrings- och innovationsförmåga internt. Mest intressant är kanske de fall av kompetensöverskridande nya produkter, *nya värdeerbjudanden*, som uppstår i ringkampens mitt, när ett företags nya förmå-

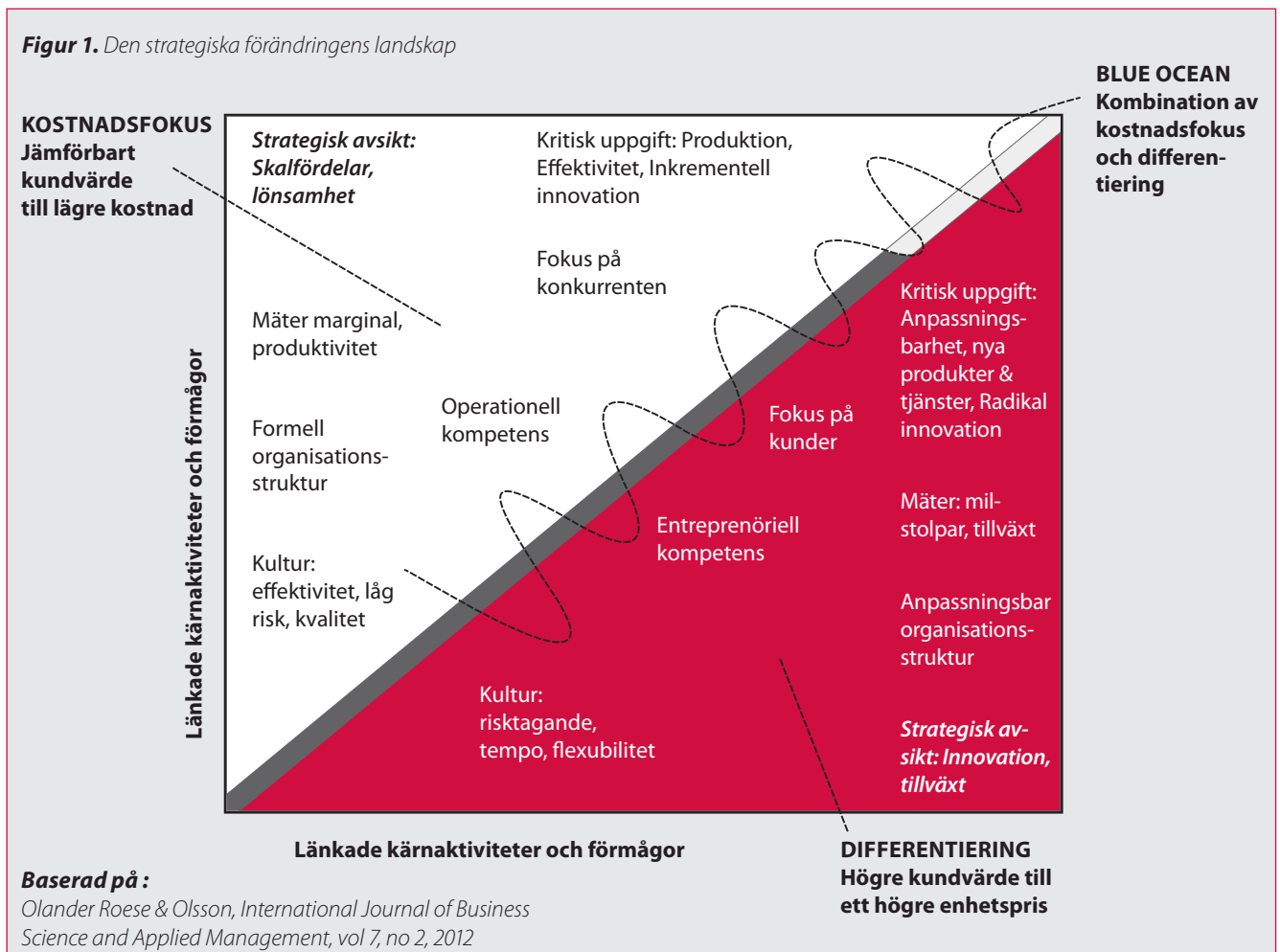
gor smälter ihop med de existerande. Till exempel när behov och möjligheter på marknaden sammanförs med den interna process- och produktionskompetensen som i Billeruds FibreForm® (ett formbart förpackningsmaterial av papper). En fjärde mekanism som visade sig central, och som sällan nämns i litteraturen, är behovet av en *fast tro och övertygelse* på den nya både-och riktningen och att skapa och upprätthålla mer än en organisationskultur. Hur vet man då att man är på rätt väg?

Från ord till handling mätt med nya mått

För att mäta ett företags utveckling och framsteg är siffrorna på sista raden ett

självklart mått. Men det ekonomiska resultatet är inte alltid en bra indikator på att resan går åt rätt håll. Givet att strategisk förändring kräver nya antaganden och en ny förståelse är språket ett intressant medel och mått på densamma. Inspirerad av en kvantitativ metod som används inom kognitiv psykologi, så kallad latent semantisk analys (LSA), görs i avhandlingen en mätning av språkets förändrade innebörd över tid. Den bekräftar att förändring av det här slaget tar tid men att den samtidigt är revolutionär i förhållande till hur innebörden av olika begrepp och handlingsmönster förändrats givet det studerade företagens historiska och traditionella bransch. Den semantiska analysen är den första i sitt slag och ma-

Figur 1. Den strategiska förändringens landskap



nar till fortsatt utveckling och studier av liknande karaktär som alternativa mått på strategisk förändring.

Sammanfattningsvis visas i avhandlingen att strategisk förändring mot ökad kundorientering och innovation kräver en blandning av rationella och pragmatiska – situationsanpassade – antaganden och aktiviteter. En kombination av åtgärder för kulturell och kognitiv förändring och mer traditionella styrmedel. Det studerade fallet omkullkastar inte minst flera av de rationella antaganden som finns i litteraturen om hur företag utvecklar och formar nya dynamiska förmågor. Avhandlingen sätter fokus på frågan om mogna industriers framtida och hållbara utveckling och uppmuntrar fortsatt forskning. För ett företag som ger sig i kast med både-och är kanske den viktigaste lärdomen från det här fallet att förstå länken mellan det etablerade och det önskade, och (våga) välkomna en resa med fler frågetecken än svar. ●

¹ Den här avhandlingen omfattar en studie av Billerud mellan 2004 och 2010. I slutet av 2012 blev Billerud, BillerudKorsnäs genom ett samgående med Korsnäs.

Malin Olander Roese

**Civilekonom och Teknologie doktor,
Innovationsteknik, Lunds Tekniska
Högskola (LTH)**

Mail: malin.olander_roese@design.lth.se



Malin började sin bana i regeringskansliet, blev sedan strategikonsult och klev därefter in i detaljhandeln och drev en av Sveriges första e-handelsbutiker. Hon återvände till akademien och fick en möjlighet att forska på LTH och avdelningen för förpackningslogistik. Sedan 10 år har Malin parallellt med arbete för konsultföretaget MOOV forskat kring strategisk förändring när det handlar om att öka kundorientering och innovationsförmågan i stora företag. Hennes passion för svensk basindustri har lett till studier inom ffa pappers- och förpackningsindustrin.

För närvarande delar Malin sin tid mellan akademi och näringsliv. Som forskare på Innovationsteknik står strategisk förändring i stora företag i fokus. Dessutom leder hon just nu ett projekt som handlar om hur akademi och näringsliv kan samarbeta för ökad innovationskraft. Ett projekt som hon vill utveckla i takt med att allt fler företag tvingas fokusera sina forskningsresurser och akademien behöver hitta nya sätt att samverka kring och föra ut sin forskning. I näringslivet arbetar hon som strategisk rådgivare och processledare för företag och organisationer i Sverige och utomlands.

Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg
Adressändring kan även göras via www.imit.se

Namn:

Företag:

Adress:

Postnr:

Postadress:

HUVUDMANNAORGANISATIONER

Chalmers tekniska högskola, *Chalmers*
Lunds Tekniska Högskola, *LTH*
Institutet för företagsledning vid
Handelshögskolan i Stockholm, *IFL*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliässon, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Göran Harrysson, *AB Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Anders Karlström, *Chalmers*
Karin Markides, *Chalmers, rektor*
Stephan Müchler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Joakim Nelson, *Sony Mobile*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Verneresson, *Booz & Company*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Anders Axelsson, *LTH, rektor*
Björn Hårsman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, affärsansvarig*
Magnus Karlsson, *Ericsson, professor*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

Hans Gavin, *Ernst & Young AB*
Maria Sköld, *Ernst & Young AB*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Jennie Björk, *KTH, doktor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Martin Carlsson-Wall, *HHS, doktor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*
Mats Engwall, *KTH, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *LU, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Peter Magnusson, *KAU, docent*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*
Anders Richtné, *HHS, docent*

Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Jonas Söderlund, *Bi/LiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lotta Tillberg, *IMIT, doktor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Martin Wallin, *Chalmers, professor*
Mats Winroth, *Chalmers, professor*
Rolf Wolff, *EBS, professor*
Karl Yden, *Chalmers, doktor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
För en komplett förteckning över alla
IMIT-fellows se: www.imit.se

Adjungerade:

Armand Hatchuel, *Ecole des Mines, professor*
Astrid Heidemann Lassen, *Aalborg University, associate professor*
Anders Ingelgård, *AstraZeneca, DU, docent*
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*
Bertil Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

ORGANISATION

Föreståndare:

Martin Sköld

Stabsfunktioner:

Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

Möjlighet att ansöka om satsningsmedel för nya forskningsprojekt

Du som är forskare inom området "Innovation and Technology Management" vet väl att du kan ansöka om satsningsmedel från IMIT för arbete med större ansökningar, pilotprojekt, eller andra typer av aktiviteter som syftar till uppstart av nya projekt och som kan vara svåra att finna annan finansiering för. IMIT har ingen formell utlysning av dessa satsningsmedel utan ansökningar kan lämnas in när som helst under året. Ansökningar innehållande projektbeskrivning och budget bör ej överstiga tre sidor och skickas till IMITs föreståndare Martin Sköld (martin.skold@imit.se). Beslut om finansiering fattas vanligen vid påföljande styrelsemöte. Några exakta undre eller övre gränser avseende projektomslutning finns ej, men en vanlig nivå på hittills beviljade ansökningar är 100-300 kkr.

Stiftelsen IMIT är ett forskningsinstitut

Stiftelsen IMITs målsättning är att bedriva och stödja forskning och utveckling inom teknisk, industriell och administrativ förnyelse, samt att utföra utbildningsinsatser inom detta område. Bakom stiftelsen IMIT står IFL vid Handelshögskolan i Stockholm, Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska högskolan och Lunds tekniska högskola.

IMITs forskning behandlar först och främst hur teknisk utveckling kan nyttiggöras genom tillförsel av industriell och ekonomisk kunskap, exempelvis inom områdena projektledning, produktionsledning, samt ledning och organisering av innovationsverksamhet. IMIT bidrar till att sprida kunskap genom forskningsprojekt, magasinet "Management of Innovation and Technology", och genomförande av seminarier, workshops och konferenser för såväl forskare som verksamma i industrin.

För mer information om IMITs verksamhet se www.imit.se

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

Stiftelsen IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

