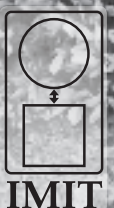


MANAGEMENT

Nr 2 Maj 2016

of Innovation and Technology

**Förbättrad innovationsförmåga
med strategisk ekonomistyrning**



Förbättrad innovationsförmåga med strategisk ekonomistyrning

Den här artikeln presenterar en koncern som är mer framgångsrik än genomsnittet av företag i sin bransch. Den har genom en anpassad styrning lyckats stimulera utvecklingen av nya produkter samtidigt som man har konkurrensmässiga priser och service. Företaget har idag lyckats med fortlöpande kunskapsintegrering och flexibel produktion. Det har skett genom stegvisa förbättringar och en övergripande styrning som ger strategisk kongruens på lång sikt.

av Birger Rapp och Klas Sundberg

Utgångspunkter

I ett nyligen avslutat projekt med RJ som publicerats i denna tidskrift betonas betydelsen av kunskapsintegration och innovationer i Svensk näringsliv*. I denna artikel ska vi beröra hur ett stort svensk verkstadsföretag har organiserat sig så att hög lönsamhet erhålls samtidigt som man förnyar sina produkter och tjänster. Det visar sig bl a att för att uppnå dessa mål är det väsentligt hur man hanterar den strategiska ekonomistyrningen. För att analysera fallföretaget genomfördes en longitudinell studie som sträckte sig över 31 år. Utgångspunkten för insamlingen av empiri var Nilsson & Rapps modell. Insamlingen av empiri skedde dels genom muntliga intervjuer (totalt 33 stycken) av tidigare och nuvarande anställda, dels genom att både internt material och annan skriftlig dokumentation utnyttjades. Dessutom har möjlighet givits att få kommentarer på det skrivna materialet.

Enligt Nilsson & Rapps modell består en koncern av tre nivåer. De tre nivåerna är koncernnivå, affärsnivå och produktionsnivå eller produktutvecklingsnivå. (Se figur 1). För god lönsamhet bör strategisk kongruens råda på lång sikt. Det är väsentligt att styrningen mellan de olika nivåerna harmonierar med varandra vid varje tidpunkt.

Används metaforen att koncernens produkter har flera olika utvecklingsfaser så kallar vi dem introduktions-, tillväxt-, mognads- och nedgångsfaser. I vår empiri finner vi att företaget tillämpar olika prin-

ciper för styrning i de olika faserna. Detta är bra eftersom styrningen bör anpassas till de aktiviteter man gör. I mognadsfasen och nedgångsfasen för en produkt bör en stram styrning tillämpas som harmonierar med de övergripande strategierna. Samtidigt behöver det finnas utrymme och stimulans för produktutveckling så att nya introduktions- och tillväxtfaser skapas för att bibehålla konkurrenskraften. Det är därför viktigt att organisationen och styrningen tillåter nya lösningar och innovationer.

Köp och avyttring av affärsenheter

Ett karaktäristiskt drag för den studerade koncernen är att man ständigt köper och avyttrar enheter. Koncernledningen kommunicerar en positiv inställning till förvärv men de konkreta initiativen kommer ofta från lägre organisatoriska nivåer. Förslagen lyfts sedan till grupper på högre organisatorisk nivå där de ytterligare bearbetas och värderas innan beslut fattas. Som stöd för bedömningen finns verktyg som förklarar skillnader mellan olika förslag både när det gäller storlek och profil. Dessutom beaktas de erfarenheter som redan finns från tidigare förvärv. Under de senaste 20 åren har 120 enheter köpts och 15 enheter avyttrats. Denna övergripande strategi har medfört att koncernen också har fått god erfarenhet av kunskapsintegrering. Alla enheter som köps samordnas numera inom koncernens strategi för övergripande ekonomistyrning. Kunskapspridningen sker genom att chefer på olika nivåer engage-

rar sig i de förvärvade verksamheterna. De enheter som inte passar in avyttras, särskilt de enheter som anses ligga alltför långt från den traditionella kärnverksamheten.

”*Koncernen har en styrning som stimulerar produktutveckling och förnyelse. Denna styrning är en viktig förklaring till koncernens långsiktiga framgång*”

Även verksamheter som på lång sikt inte anses uppnå de koncernmässiga målen kan avyttras. Noggranna prövningar görs dock innan beslut fattas om avyttringar.

Kunskapsintegrering av nya produkter och tjänster

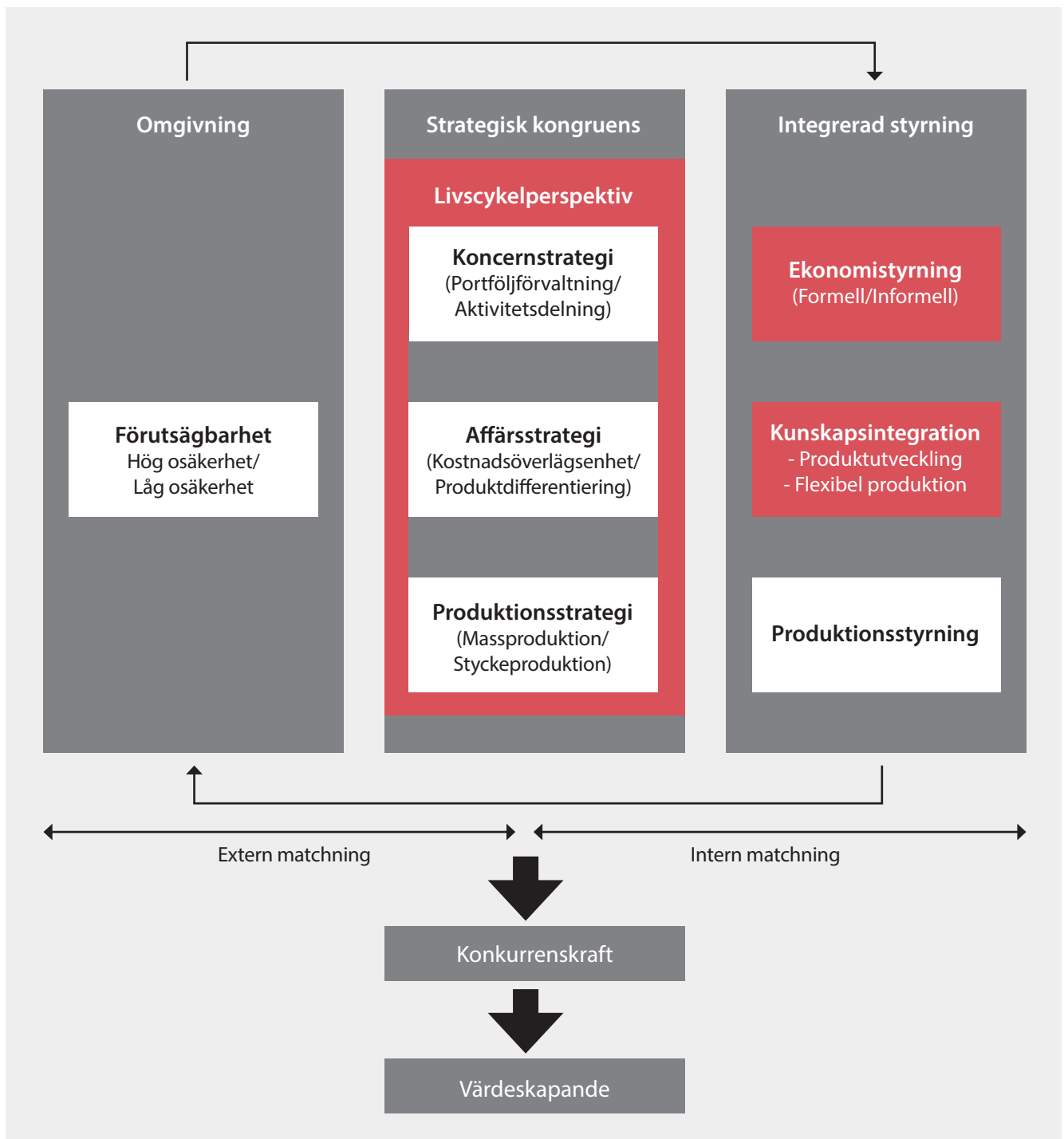
Koncernen har ett decentraliserat beslutsfattande. I koncernen finns också en kontinuerlig strävan efter effektivitet och ständig förbättring. Vid alla nivåer ställs höga krav på ökande produktivitet och avkastning. Samtidigt är den interna transparensten stor så att enheter kan värderas och jämföras. Sammantaget skapas en kultur som stimulerar medarbetarna till att arbeta för de övergripande ekonomiska

mål som företaget ställt. Chefer och medarbetare på lägre organisatoriska nivåer är medvetna om målen och hur väl de presterar i jämförelse med andra enheter. De belönas också utifrån hur väl de uppnår de i förväg uppsatta målen.

Koncernen har en styrning som stimulerar produktutveckling och förnyelse. Denna styrning är en viktig förklaring till koncernens långsiktiga framgångar. Bland

annat mäts hur många nya produkter som utvecklas och hur dessa tas emot på marknaden. Den formella organisationsstrukturen har flera dimensioner som underlättar möten för ständig utveckling i kundmöten och produktion. Det finns också team som rent fysiskt sitter nära varandra och samverkar trots att de formellt tillhör olika enheter med olika mål. De kallas för "drive team" och är skapade omkring enskilda

produktgrupper. Produktutvecklaren och marknadsföraren träffas och utvecklar tillsammans idéer utan att de först måste förankra dem hos en högre chef. I koncernen har marknadsförarna direktkontakt med kunderna och kan därför snabbt uppfatta förändrade behov. Att då kunna kommunicera informationen direkt till produktutvecklare utan att ta omvägen via den formella strukturen är fördelaktigt. Förutom



Undersökningsmodellen (Modifierad från Nilsson och Rapp, 2005).

att kommunikationen går snabbare blir informationen inte heller filtrerad av andra personer i ett känsligt utvecklingskedje. Endast om produktutvecklingen innebär stora tekniska språng eller höga kostnader behöver de högre cheferna kopplas in för ett formellt beslutsfattande.

Flexibel produktion och effektiv distribution

Koncernen har länge arbetat för att få en flexibel produktion för att minska onödiga kostnader. Fabriker har koncentrerats och utvecklats så att flera olika produkter kan tillverkas i samma maskinpark eller monteringslina. Men även anställda kan arbeta vid flera olika maskiner och kan lånas ut till andra avdelningar. Fördelen är att man då kan hantera kraftiga efterfrågevariationer på ett ekonomiskt sätt.

En viktig del i företagets framgångar är baserad på den helhetssyn som präglar produktions- och distributionssystemen. Genom att det finns centrala distributionscentraler på strategiska platser i världen

minimeras leveranstider till kunderna. För de flesta produkterna kan en 24-timmars leveranstid garanteras, vilket är en avgörande konkurrensfördel. Samtidigt med kundleveranserna skickas också signaler till de monterande fabriker som omgående levererar nya produkter till aktuell distributionscentral. På detta sätt maximeras leveranseffektiviteten samtidigt som lagerhållningen och därmed kostnaderna hålls på låg nivå.

Slutsatser

Porter förordar en antingen eller strategi. Det innebär att företaget antingen bör kostnadsminimera eller differentiera på affärsnivå och antingen portföljförvalta eller aktivitetsdela på koncernnivå. Vår studie har visat att vårt företag framgångsrikt brutit mot detta och istället tillämpat strategisk kongruens med beaktande av livscykelperspektivet för de skilda tillverkningsprodukterna. Detta leder till god lönsamhet. Produktionen måste dock vara flexibel så att hela företaget kan parera

” *En viktig del i företagets framgångar är baserad på den helhetssyn som präglar produktions- och distributionssystemen* ”

oförutsägbara händelser såsom t ex kraftiga efterfrågevariationer. För att motivera företagets personal till utveckling och produktivetsförbättringar är transparens och öppenhet viktigt. Det gäller särskilt då nya produkter ska tas fram. De formaliserade rutinerna för framtagande av nya produkter blandas med informella direktkontakter över de organisatoriska enheterna. Här sker verkligen en framgångsrik kunskapsintegrering ●

* Rekommenderad läsning

IMIT nr 4 2015 pp. 10 - 11

IMIT nr 3 2015 pp. 3-5

Sundberg, K. (2015) *Strategisk utveckling och ekonomistyrning: Ett livscykelperspektiv*, Uppsala universitet.

IMIT nr 3 2015 pp. 9-11

Nilsson, F., Rapp, B. (2005). *Understanding competitive advantage: The importance of strategic congruence and integrated control*. Heidelberg: Springer.

Jannesson, E., Nilsson, F., Rapp, B. (eds.). *Strategy, Control and Competitive Advantage-Case Study Evidence*. Heidelberg: Springer.

Tack

Projektet har finansierats av Handelsbankens forskningsfonder, Forskarskolan Management och IT (MIT). Dessutom har IMIT stött denna forskning

Birger
Rapp



Professor emeritus i ekonomiska informationssystem Linköping och fellow vid IMIT

Tidigare bl a föreståndare för forskarskolan MIT, Uppsala. Forskningsintresse idag är strategi och styrning samt IT och digitalisering i företag.

**Kontakt: +46 708152650
Mail: birger@rapp.se**

Klas
Sundberg



Filosofie doktor i företags ekonomi och verksam som avdelningschef vid Näringsliv och företagande, Högskolan Dalarna.

Forskningsintresse är strategisk utveckling, ekonomistyrning och informationssystem.

**Kontakt +46 (0)23778954
Mail: ksu@du.se**

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*
Handelshögskolan i Stockholm, *HHS*
Kungliga Tekniska högskolan, *KTH*

HUVUDMÄN

Per-Jonas Eliäson, *Handelshögskolan i Stockholm, professor*
Roland Fahlin, *Roland Fahlin AB*
Jerry Bengtsson, *VD Tetra Pak*
Staffan Håkanson, *Staffan Håkanson Konsult AB*
Per Svensson, *Chalmers*
Stefan Bengtsson, *Chalmers, rektor*
Stephan Mächler, *Sydsvenska Industri- och Handelskammaren*
Lars Henriksson, *Alfa Laval*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Networked Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Annika Olsson, *Dean, LTH*
Björn Härman, *KTH, professor*
Per Ewing, *IFL vid Handelshögskolan i Stockholm*
Martin Sköld, *IMIT, föreståndare*
Peter Johansson, *Teknikföretagen, verksamhetsansvarig Forskning & innovation*
Pär Åhlström, *HHS, professor*
Maria Elmquist, *Chalmers, professor*

Revisorer:

Johan Kratz, *KPMG*
Jan Malm, *KPMG*

IMIT-FELLOWS

Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Mattias Axelson, *HHS, doktor*

Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Henrik Berglund, *Chalmers, docent*
Mattia Bianchi, *HHS, docent*
Joakim Björkdahl, *Chalmers, 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*
Tobias Fredberg, *Chalmers, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Markus Hällgren, *UmU, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Ingrid Kilander, *KTH, doktor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Kalle Kraus, *HHS, docent*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Nicolette Lakemond, *LiU, 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*
Jan Mattsson, *RUC, professor*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Malin Olander Roese, *LTH, doktor*
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, *UU, 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*
Anna Öhrwall Rönnbäck, *LTU, 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
Hemsida/Adressregister: 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 100-300kr.

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 verksamheter 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

