

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 1 Mars 2013

of Innovation and Technology



STRATEGISK FÖRNYELSE AV STORFÖRETAG

– att hantera spänningar i
snabbföränderliga affärsekosystem

av Joakim Netz



Strategisk förnyelse av storföretag

– att hantera spänningar i snabbföränderliga affärsekosystem

I en snabbföränderlig omvärld utmanas storföretag att kontinuerligt förnya etablerade affärer med nya tillväxtområden. Men ur motstridiga krav uppstår organisatoriska spänningar där nya affärer riskerar att avvecklas. Då krävs företagsledning ut i hela organisationen för att driva förnyelsen

av Joakim Netz

Förnyelse står idag högt på agendan i teknikbaserade storföretag. Etablerade affärer behöver kontinuerligt förnyas med nya affärsområden för att skapa långsiktig tillväxt. Behovet av förnyelse uppstår i takt med att fler och nya aktörer formar morgondagens affärsekosystem kring snabb teknikutveckling. Följden är att det etablerade företags position börjar övertas av dessa nya aktörer, något exempelvis Nokia bevitnat de senaste åren. Därmed aktualiseras uppgiften om kontinuerlig förnyelse på företagsledningens bord. Men uppgiften försvåras när finanskriser såväl som mediala företagskriser blir en vardag att förhålla sig till. I sådana miljöer framstår förnyelse genom utveckling av nya tillväxtområden som en ytterst problematisk process att upprätthålla.

I avhandlingen "Diffusa spänningar eller spännande tillväxt? Företagsledning i tider av snabb förändring" undersökte Joakim Netz problematiken. I kontrast till antagandet i tongivande strategiteori, att organisatoriska spänningar bör elimineras, visar avhandlingen att spänningar kan utgöra en källa till kon-

tinuerlig förnyelse om dessa utnyttjas till att koordinera företags positionering. I den här artikeln summeras slutsatser från studien. Exempel hämtas från Ericsson, Saab och ABB, och hur företagen hanterade teknikkiften, finanskriser och andra spänningsrelaterade förändringar under 2000-talets första decennium.

Strategisk positionering och managementresurser

I studien antogs att företag åstadkommer förnyelse av sin strategiska position i affärsekosystem genom att förändra sin uppsättning av förmågor. Med förmågor avses dels operativa aktiviteter för att tjäna pengar på kort sikt, dels strategiska aktiviteter i skapandet av långsiktig tillväxt genom innovation. Studien av tre koncerner: Ericsson, Saab och ABB, visade att dessa positionerade sin uppsättning av förmågor genom att utveckla nya affärsområden. Utifrån omsättningen förblev det nya affärsområdet över tid en relativt liten andel av koncernens totala affär. Men när koncernen påverkades av flera förändringar i affärsekosystemet visade det sig att det nya affärsområdets utveckling intensifierades. Det nya affärsområdet utgjorde på så vis en spjutspets i koncernens förnyelse av sin strategiska position.

Spjutspetsar i storföretag kan emellertid innebära olika typer av förnyelseprocesser. Studien visade att tre typer förekommer mer generellt sett. En typ innebär att systemiskt förändra positionen som till exempel att skifta från marknadstills kunddriven FoU. Spjutspetsar av nya affärsområden kan även bidra till att transformera såväl som att specialisera hela koncernens verksamhet. Tabell 1 visar hur dessa tre typer av förnyelseprocesser urskiljdes som motorer i koncernens strategiska positionering.

Tabell 1. Strategisk positionering med det nya tillväxtområdet

Koncern/tillväxtaffär	Andel oms. av koncern	Strategisk positionering med det nya tillväxtområdet (1994-2009)	Antal förmågor som förändrades	Utvecklingstid/förmåga (år)	Typ av förnyelseprocess
Ericsson/Multimedia	6 %	Anpassade koncernens teknikutveckling och marknadsorganisation till att utgå ifrån behov hos kund och slutkund	27	1.3	Systemisk
Saab AB/Training Systems	4 %	Hävstång i koncernens internationella affärer genom att säkra position som en huvudleverantör i EU-styrkor	30	1.9	Transformering
ABB/HVDC Light	10 %	Positionerade koncernens teknik- och marknadsledarskap för generationer av kraftsystem s.k. smarta elnät	16	2.6	Specialisering

Bakgrunden hos managementresurser var ett centralt villkor i företagens möte med spänningsfyllda situationer av både snabba teknikförändringar och kriser i förnyelseprocessen. Alla tre företagen uppvisade tröghet när företagsledningens nyckelpersoner inte representerade kompetens av aktualiserad positionering. Här visade det sig att systemisk förnyelse i basen av förmågor krävde extern rekrytering av nyckelpersoner medan intern rekrytering var en lämplig lösning i typer av specialiserande förnyelse. I transformerande förnyelse utgjorde istället kombinationen av intern och extern erfarenhet hos enskilda nyckelpersoner en viktig förutsättning. De tre företagen uppvisade med andra ord hur representerad kompetens i företagsledning påverkar om spjutspetsaffärer legitimeras och därigenom kan påskynda koncernens strategiska positionering.

Spänningshanterande förmågor i skapandet av tillväxt

Oberoende av skillnader i strategisk positionering agerade företagen snarlikt i att driva förnyelsen och skapa tillväxt. Deras agerande fokuserade på att skapa och utnyttja organisatoriska spänningar. Detta visade sig ske genom två typer av strategiska förmågor; innovande och dominerande typer.

Innovande förmågor präglades av dialogbaserade repetitiva aktiviteter i organisationen. Dialog om vad som var genuint väsentligt i utveckling av både nya och gamla affärer. Genom rutinerna kunde spänningar såsom konflikter kring dilemman och motstridiga beslut riktas konstruktivt mot affärsutveckling. Tabell 2 exemplifierar repetitiva aktiviteter av dialog i de tre företagen. För att initiera rutiner av dialog i utveckling av en innovande förmåga lutade sig företagen på nyckelpersoner som hade lämplig bakgrund, och därmed också politiskt handlingsutrymme att driva företagens inre positioneringsarbete.

I positioneringsarbetet bland affärsekosystemets aktörer hade emellertid specifik kompetens i företagsledning mindre betydelse. Istället karakteriserades agerandet av koordinering mellan hierarkiska ledningsnivåer, såväl inom företaget som i externa framstötter för att skapa spänningar. Med koordinering påverkades kunder, partners och andra aktörer till att acceptera roller kring innovationerna i det nya tillväxtområdet. Detta agerande härstammade från att symboliskt språk användes bland affärsekosystemets aktörer. Ett exempel är hur Ericsson använde både experter inom multimedia och symbolstarka personer i möten med partners, telekomoperatörer och slutkunder. Effekten i utvecklingen av denna dominerande förmåga blev som en person gav uttryck för: nu förstår jag vad en solution architect är! Denna förmåga präglas, med andra ord, av att som företag kunna styra ekonomiska värdeströmmar kring det nya affärsområdets innovationer.

”*Deras agerande fokuserade på att skapa och utnyttja organisatoriska spänningar.*”

Att hantera spänningar genom utveckling av förmågor baserat på strategispråk av dialog och symboler var således ett sätt att långsiktigt anpassa företaget i snabbföränderliga miljöer. Studien visar att båda typerna av strategiska förmågor är nödvändiga för att utveckla och integrera kunskap. Men när flera förändringar snabbt genererade diffusa spänningar i organisationen räckte inte agerandet med förmågor riktigt till för att driva förnyelsen som företagsledning.

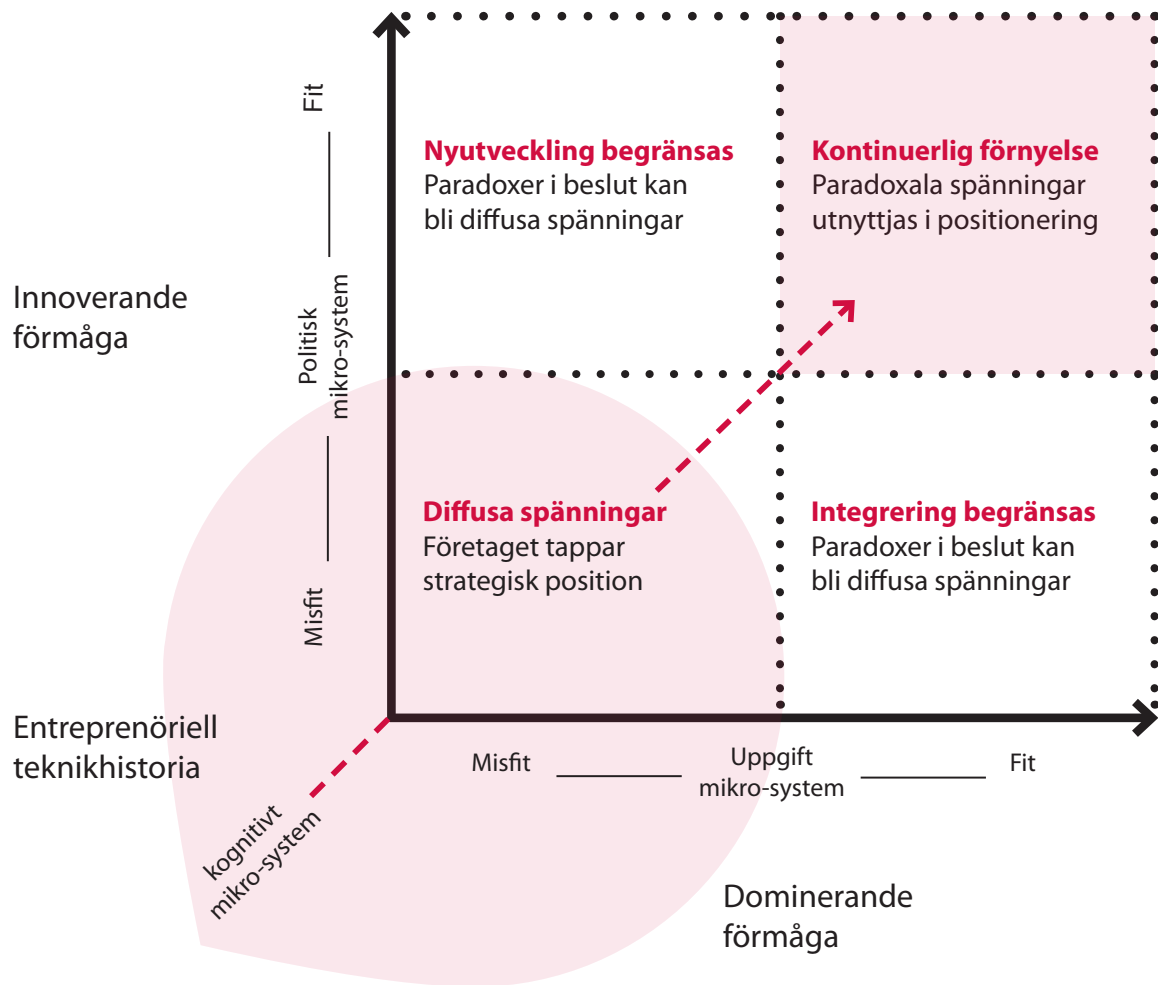
Betydelsen av ”Blueprint” i kontinuerliga förnyelsestrategier

När paradoxer i den snabbföränderliga miljön intensifierades använde sig företagen av en helt annan aktivitet för spänningshantering. Exemplet som följer visar hur den entreprenöriella teknikhistorien utgör en källa till att undkomma motstånd och tröghet som uppstår i storföretag. När ABB utvecklade strategiska förmågor för innovationen HVDC Light ifrågasattes den nya affären. Dels uttryckte externa experter sin skepsis mot satsningar relaterade till vindkraft, dels skärskådades den nya affären internt utifrån att några av dess upphovsmän exponerades medialt i koncernens pensionsskandal. Situationen blev paradoxal för det nya affärsområdet med HVDC Light. Spänningar fortplantade sig såväl i den egna organisationen som bland affärsekosystemets aktörer. I den situationen skrev några nyckelpersoner en artikel som belyste hur ABB under 1900-talets första hälft hade utvecklat teknikaffären HVDC. Redan 1929 hade ABB löst problemet med jonventilers begränsade kapacitet genom att införa hjälpelektroder mellan anoden och katoden. Men det var först 1950 som den första affären realiserades. Med denna påminnelse om tidigare framgång spreds föreställningar om att det kunde vara möjligt att göra det igen.

Att synliggöra entreprenöriell teknikhistoria innebär ett strategispråk som kompletterar det dialogiska och symboliska. Innebörden är ett språk som genom enstaka aktivitet, indirekt – kognitivt – styr aktörer till att själva skapa föreställningar om företagens historiska kapacitet till kontinuerlig förnyelse. En form av Blueprint om man så vill.

Tabell 2. Strategiska förmågor i studerade företag

Företag	Innovande förmåga	Dominerande förmåga
Ericsson	Strategiarbete på daglig-, vecko-, och månadsbasis via strategimanagers	Kundbehovsidentifiering; användarvänlig teknikutveckling i systemen
Saab	Löpande rutin för affärsinvesteringar öppen för alla med ett business case	Internationella allianser; entreprenad av träningsystem i samhällssäkerhet
ABB	Disciplin av veckomöten med strategidialoger över kaffet	Försäljning; marknadsledarskap i nästa generation av elsystem



Dynamiskt aktivitetssystem för kontinuerlig förnyelse

För att katalysera den förnyande funktionen i system av strategiska förmågor, att integrera och transferera den nya kunskapsbasen, utgör alltså företagets entreprenöriella teknikhistoria en källa till att både skapa och stabilisera spänningar när förändringar blir allt fler. I figuren ovan illustreras denna dynamiska relation mellan företagsledningens aktiviteter av koordinering med strategispråk s k mikro-system i utveckling av strategiska förmågor.

Att som företagsledning alternera mellan spänningshalterande aktiviteter är emellertid mycket svårt när paradoxala spänningar biter sig fast. Som exempel kan nämnas hur Saab hamnade i situationen att behöva både internationalisera affärer och utveckla teknikförmågor inom mjukvara. Med neddragningar av svensk försvarsmateriel var internationalisering ett krav på koncernnivån. På motsvarande sätt var utveckling av mjukvara krav på affärsområdesnivån i en redan internationellt etablerad affärstillväxt av militära träningsystem. När omorganisationer blev allt fler förtvinnade systemet av strategiska förmågor. Det gjorde även företagets internationaliserade affärstillväxt inom krigsspelsbaserad träning. Inte förrän företagsledningen organiserade sig för att driva alla tre typerna av strategispråk skapade man en internationaliserad alliansförmåga som gav en fördelaktig position i affärsekosystemet.

Paradoxala spänningar av snabba förändringar utmanar. Svårliken kan de upplevas som meningsfulla av alla. En spjutspets med nytt affärsområde kan däremot vara ekonomiskt meningsfull så länge den gynnar strategisk positionering av koncernen. När väl en dominerande förmåga har integrerats i affärsportföljen av operativa förmågor i koncernen är det lönsam tillväxt som avgör det nya

affärsområdets ekonomiska relevans. Därmed uppstår utrymme för nya idéer – kombinerat med en innovande förmåga och entreprenöriell teknikhistoria – kontinuerligt förnya företagets dominans i affärsekosystemet. ●

Joakim Netz

Ekonomie Doktor.

Disputerade på avhandlingen "Diffusa spänningar eller spännande tillväxt? Företagsledning i tider av snabb förändring" vid Mälardalens högskola och Nationella Forskarskolan Management och IT

(Uppsala) i januari 2013. Verksam som gästforskare vid Stern School of Business, New York University.

Kontakt: +46 706 572 549
joakim.netz@mdh.se



Posttidning B

Ny läsare/Adressändring

Vid adressändring var god skicka sista sidan utan kuvert till Stiftelsen IMIT, Jennie Björk, 412 96 Göteborg

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 Eliæson, *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 Ericsson*
Hans Persson, *AB Volvo Technology*
Henrik Pålsson, *Ericsson Consumers Lab*
David Sonnek, *SEB Venture Capital, professor*
Fredrik Vernersson, *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*
Mats Magnusson, *IMIT, föreståndare*
Per Svensson, *Chalmers, prefekt*
Eva Wigren, *Teknikföretagen, avdelningschef*

Revisorer:

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

FELLOWS

Research Fellows

Niclas Adler, *IHH Jönköping, professor*
Sverker Alänge, *Chalmers, docent*
Lars Bengtsson, *LTH, professor*
Ola Bergström, *GU, professor*
Hans Björnsson, *Chalmers, professor*
Tomas Blomquist, *UmU, professor*
Sofia Börjesson, *Chalmers, professor*
Erik Bohlin, *Chalmers, professor*
Charles Edquist, *LU, professor*
Anders Edström, *GRI, professor*
Johan Frishammar, *LTU, professor*
Lars-Erik Gadde, *Chalmers, professor*
Ove Granstrand, *Chalmers, professor*
Tomas Hellström, *LU, professor*
Sven-Åke Hörte, *HH, professor*
Merle Jacob, *LU, professor*
Staffan Jacobsson, *Chalmers, professor*
Christer Karlsson, *CBS, professor*
Anders Kinnander, *Chalmers, professor*
Jens Laage-Hellman, *Chalmers, docent*
Jan Lindér, *Chalmers, doktor*
Åsa Lindholm Dahlstrand, *HH, professor*
Sven Lindmark, *Chalmers, doktor*
Rolf A Lundin, *IHH Jönköping, professor*
Mats Lundqvist, *Chalmers, doktor*
Hans Löfsten, *Chalmers, professor*
Jan Löwstedt, *SU, professor*
Mats Magnusson, *KTH, professor*
Thomas Magnusson, *LiU, docent*
Maureen McKelvey, *GU, professor*
Anders G Nilsson, *KAU, professor*
Andreas Norrman, *LTH, docent*
Christer Olofsson, *SLU, professor*
Annika Olsson, *LTH, professor*
Magnus Persson, *Chalmers, doktor*
Birger Rapp, *IMIT, professor*

Anders Richtné, *HHS, docent*
Annika Rickne, *GU, professor*
Sören Sjölander, *Chalmers, professor*
Martin Sköld, *HHS, docent*
Torbjörn Stjernberg, *GU, professor*
Alexander Styhre, *GU, professor*
Bengt Stymne, *HHS, professor*
Per Svensson, *Chalmers, doktor*
Anders Söderholm, *UmU, professor*
Jonas Söderlund, *BLiU, professor*
Fredrik Tell, *LiU, professor*
Lars Trygg, *Chalmers, docent*
Sten Wandel, *LTH, professor*
Andreas Werr, *HHS, docent*
Mats Winroth, *Chalmers, docent*
Rolf Wolff, *GU, professor*
Pär Åhlström, *HHS, professor*

Adjungerade:

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

ORGANISATION

Föreståndare:

Mats Magnusson

Stabsfunktioner:

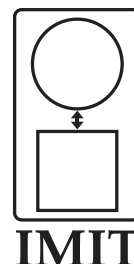
Redovisning: Carina Blomkvist
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

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

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE