

EN ARTIKEL UR:

# MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2013

*of Innovation and Technology*

## **NIO UTVECKLINGSFRÅGOR I LEVERANTÖRSFÖRETAG**

– som en komparativ styrka för Sverige

*av Mattias Axelson och Martin Sköld*



# Nio utvecklingsfrågor i leverantörsföretag

Fordonsindustrin i Sverige har som bekant under senare år varit turbulent. Vid sidan av ändrade ägarförhållanden för Volvo Cars och turerna kring SAAB Automobile finns ett stort antal specialiserade leverantörer som kanske kommit i skymundan av övriga mediala händelser.

Denna artikel bygger på ett forskningsprojekt som under två år har undersökt utvecklingsförutsättningarna hos leverantörsföretag inom fordonsindustrin i Sverige på en generell nivå. Ett av målen med undersökningen har varit att identifiera centrala utvecklingsfrågor för leverantörsföretag, med fokus på teknologiskiften och ökad internationell konkurrens.

av *Mattias Axelsson och Martin Sköld*

Tio företag har studerats i undersökningen. Fyra av dessa företag har följts under en längre period och resterande sex under en kortare period för att följa upp och validera framkomna slutsatser. I resultaten framkommer att nuvarande omsättning och marknadsandel i regel är för liten för att företaget ska kunna hävda sig i en allt hårdare konkurrens. Det finns således ett stort behov av att öka tillväxten. Nio utvecklingsaspekter framstår som särskilt centrala för företagen i studien. En kortare sammanställning av dessa ser ut som följer.

## 1. Inlåsnings effekter från befintliga kunder

En vanlig situation är att gamla och trogna kunder står för merparten av ett företags försäljning. I sak är detta positivt, men det kan samtidigt ge upphov till flera utmaningar som hämmar och begränsar företagets utveckling. Till exempel identifieras tydliga effekter som kan tillskrivas specialisering, när företag utvecklar beteenden, problemlösningssätt och kunskapsområden som optimeras mot några få nyckelkunder. Det blir då svårt att anpassa sig mot andra kunder, vilket medför brister i affärsmässig flexibilitet. Detta dilemma och effekterna av inlåsningsarna förstärks av att det ofta är mycket svårt att varsebli problemet ifråga.

## 2. Lönsamma kunder eller omsättning?

En stor fråga gäller företagets värderingar och övergripande styrning. I studien

identifieras flera fall där tillväxt i försäljning tenderar att överskugga och bortprioritera andra finansiella styrmekanismer. Mönster från studien visar ett större fokus på tillväxt än på lönsamhet, samt att kombinationen av lönsamhet och tillväxt endast var representerat i några få fall. Brist på styrning med fokus på lönsamhet kan i sig bero på tidigare nämnda inlåsnings effekter, men det framkom också att flera företag saknade nödvändiga och stödjande underlag från affärssystemen. Den här typen av tillkortakommanden gör att det ofta är oklart vilka kunder som är lönsamma i sig, liksom vilka produkter som presterar bättre eller sämre än andra. Effekten av detta blir att det är mycket svårt att fatta faktabaserade beslut om hur verksamheten egentligen presterar och vad som behöver prioriteras.

## 3. Historiken begränsar och definierar

Såväl tidigare forskning som den aktuella studien visar att det finns behov av organisationer som kan hantera vitt skilda uppdrag, till exempel inkrementella och radikala förbättringar. Saker som gjorts historiskt påverkar synsätt om vad som är rätt och fel. Utmaningen är förstas att hantera detta med kraven på förnyelse. Det finns fog för att argumentera att större organisationer kan ha enklare att dela upp verksamheter för båda ändamålen än vad som är fallet för mindre. Exempelvis genom att starta ett projekt vid sidan av linjeorganisationen. Anledningen till att detta är lättare i större verksamheter är naturligtvis

tillgången till resurser och ekonomiska förutsättningar. En annan förklaring kan ligga i ledningens förmåga att identifiera den här typen av organisatoriska lösningar och behov. En tänkbar konsekvens på lång sikt är högre strategisk flexibilitet i större verksamheter än i mindre.

## 4. Teknologinivåer sätter gränser

Studien tydliggör att det är mycket viktigt att uppmärksamma riktningar och nivåer för teknologi inför nya satsningar för framtiden. Teknologinivåer, hög- respektive lågteknologi, verkar i sig inte vara svåra att identifiera, inte heller skillnader mellan teknologier som mjukvaruteknologi och hårdvaruteknologi. Det är snarare försök att utveckla och producera teknologi av ett annat slag och för en annan nivå som kan förblinda. Företag som har en hög teknologinivå i produkter och processer kan bli frestade att utveckla och producera för en avsevärt lägre nivå. Produkter riskerar då att överarbetas och kvalitetsmål riskerar att sättas omotiverat högt. Lönsamheten kan då gå ned och medarbetare kan ha svårt att känna motivation när de presterar på en lägre nivå än de är vana vid.

## 5. Att våga investera i det okända

Att själv driva marknaden genom utveckling av nya teknologier är en stor utmaning. Dels eftersom kunderna kanske ännu inte efterfrågat behovet, och dels eftersom det saknas referenser och färdiga mallar för tillvägagångssätt. Problemlösningen vinklas ofta från specialiserade perspektiv vilket inte alltid förstås mellan

”*Genom att systematiskt analysera marknadsmöjligheter och visionärt måla upp bilden av företagets roll för kunderna, kan momentum skapas för att man i vardagen ska kunna ta de små steg som gör skillnad över tid.*”

teknologiska discipliner. Kombinationer av teknologier, exempelvis mekatronik, kan istället medföra behov av en ny sorts kunskap som inte finns tillgänglig inom företaget. Det är ett resultat av utvecklingsarbetet i sig och illustrerar kunskapsmässiga gränzytor som fortlöpande behöver utvecklas. Brist på ”rätt” kunskap kan skapa stor frustration och kräver oerhört mycket av ledarskapet. För att den här typen av satsningar ska få rätt fokus och förutsättningar, verkar det återigen vara centralt att projekten leds och organiseras vid sidan av ordinarie arbetsuppgifter.

#### **6. Ta en mer aktiv roll i kundens värdeskapande**

En vanlig strävan bland leverantörsföretag är att komma närmare kundens värdeskapande, vilket vanligen innebär att göra något (helt eller delvis) nytt. Syftet är att bli mer exklusiv och verka som en innovativ kraft för kunden. Det handlar exempelvis om att förflytta företaget från en position som leverantör av standardkomponenter eller ingenjörstimmar till en ny och mer strategisk roll som utvecklingspartner. En sådan transformation av ett företag är extremt krävande eftersom i princip samtliga delar av företaget berörs samtidigt. Det innefattar bland annat kompetenser, organisationsstruktur, samarbetsformer, kvalitetscertifikat och kapitaltillgång. Även om en sådan transformering ser attraktiv ut, behöver ledare fråga sig om deras företag verkligen har den kraft som behövs.

#### **7. Skapa förändringstryck**

De förändringsvindar som sveper över fordonsindustrin är hårda, både avseende marknadskonkurrens och teknologiutveckling. För att överleva behöver företagen ett starkt internt förändringstryck – fokus och momentum. För att kunna fokusera förändringsarbetet måste företaget precisera sitt värdeerbjudande till kunderna. Det ger en utgångspunkt för utvecklingen av företagets hela affärsmodell, en utveckling som behöver vara fortgående. Nyckeln är en nära dialog mellan ledningen och den operativa verksamheten. Vid behov kan ledningen starta ett program för att underifrån utforma en gruppdynamik där alla är med och sätter sina egna mål utifrån helheten.

#### **8. Att våga fokusera**

Svårigheten med att välja är att ett val alltid också innebär att välja bort. Innebörden av att inte välja inriktning är en osammanhängande strategi, eller till och med avsaknad av strategi. Företaget riskerar då att sprida sina resurser ”tunt” på flera fronter, det gäller både produktområden och kundgrupper. Att välja däremot, ger en strategisk karta som fungerar som utgångspunkt för såväl internt utvecklingsarbete som externa relationer med kunder och partners. Det är viktigt att ödmjukt se skapandet av en fokuserad strategi som en resa, med målet att skapa en tydlig position för medvetet valda kunder.

#### **9. Fånga värde utanför företagets gränser**

Att företag fokuserar allt mer på sin kärnverksamhet är en trend som hållit i sig under flera år. Outsourcing, allianser och leverantörssamarbeten har blivit lösningar för att bedriva en allt mer nerskalad verksamhet. Det gäller inte minst leverantörsföretag. För att lyckas hålla ihop ett nätverk av partners framstår ett antal faktorer som avgörande. I synnerhet förmågan att sätta kundens behov i fokus för kommunikation internt och externt, en stark förmåga att konceptualisera teknologiska lösningar, förmågan att kunna se externa relationer som en helhet, samt skicklighet att bedriva arbete i gränzytorna mellan organisationer.

#### **Slutord**

De utvecklingsfrågor som vi har identifierat har förstås olika lösningar i olika företag. Det finns dock några genomgående mönster bland framgångsvägarna. Bland annat framstår det som centralt att sträva mot att göra företagets innovationskraft till den kanske viktigaste strategiska frågan. Att skapa uppslutning i företaget för att driva verklig förändring är avgörande. En bra grund skapas när nyckelpersoner i företaget samlas och går på djupet i utvecklingsfrågorna. Genom att systematiskt analysera marknadsmöjligheter och visionärt måla upp bilden av företagets roll för kunderna, kan momentum skapas för att man i vardagen ska kunna ta de små steg som gör skillnad över tid. ●

Mattias  
Axelson



Mattias Axelson är Ek Dr och verksam forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, Centre for Innovation and Operations Management (CIOM).

Tel: +46(0)8-736 94 67

Mob: +46(0)70-644 40 80

Mail: [mattias.axelson@hhs.se](mailto:mattias.axelson@hhs.se)

Martin Sköld



Martin Sköld är docent vid Handelshögskolan i Stockholm, Centre for Innovation and Operations Management (CIOM).

Tel: +46(0)8-736 95 91

Mail: [martin.skold@hhs.se](mailto:martin.skold@hhs.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](http://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 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, *BI/LiU, 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, DU, docent*  
Paul Lillrank, *Aalto University, professor*  
Bertil I Nilsson, *Resursbruket AB, tekn lic*  
Rami Shani, *Cal Pol Tec, professor*

## ORGANISATION

### Föreståndare:

Mats Magnusson

### Stabsfunktioner:

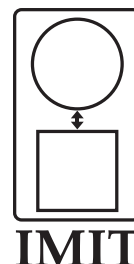
Redovisning: Carina Blomkvist  
Projekt- och ekonomistyrning: Bengt Karlsson  
Kontorschef Göteborg: Lucas Hörte

### 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](http://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