

MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2015

of Innovation and Technology

Vägen till tjänsteinnovationer hos globala tillverkningsföretag

– från samarbetande till integrerande och slutligen dirigerande förmågor | sid 3

Innovation Spaces in Asia

– a new book to help you analyze global changes | sid 6

Utveckla ditt serviceföretag

– en modell för ökad konkurrenskraft inom serviceföretag | sid 9



Innovation och förändring i ett globalare perspektiv

Så här en bit in på hösten konstateras att den är ovanligt vacker. En färgprakt som lyser upp och delvis kompenserar dagar med kortare solljus. Dessutom verkar den röda månförmörkelsen intresserat ovanligt många denna tidiga och stjärnklara morgon för några veckor sedan.

En bit in på hösten kan jag också konstatera att sommarens och höstens vetenskapliga konferenser varit ovanligt lyckade. Först ut IPDMC, International Product Development Management Conference, som i år och på ett föredömligt sätt arrangerades av Copenhagen Business School. Därefter har KTH på ett lika föredömligt sätt varit värd för den årliga CINet-konferensen, The Continuous Innovation Network.

Två konferenser som berör kärnan i IMIT; Management of Innovation och Management of Technology, och som även är tillgängliga för chefer och ledare som vill hålla en nära relation till det senaste inom forskningen. Kanske att vi ses nästa år?

Till dess vill vi från IMITs sida i det här numret tillhandahålla tre artiklar som har en sak gemensamt. De handlar alla om innovation i ett bredare och globalare sammanhang.

Artikel av universitetslektor David Rönnerberg Sjödin, biträdande professor Vinit Parida, doktorand Sambit Lenka och professor Joakim Wincent, från Luleå tekniska universitet. Författarna har i en stor studie intresserat sig för att ta reda på vilka förmågor som ligger till grund för att tillverkningsföretag skall lyckas med tjänsteinnovationer. De beskriver fyra nyckelkompetenser som särskilt viktiga: global kundinsikt, integration av global kunskap, globalt tjänsteutbud och globala digitaliseringsförmågor. Därefter en artikel som sammanfattar en nyutgiven bok redigerad av professor Maureen McKelvey

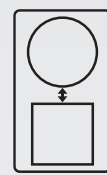
från Göteborgs universitet tillsammans med professor Sharmista Bagchi-Sen, professor vid Buffalo-State university of New York. Boken fokuserar hur och varför Asien förändrar global innovation och entreprenörskap. Den slår också hål på några vanligt förekommande myter. Avslutningsvis en artikel av doktor Susanna Poth och professor Birger Rapp som genomfört en ovanligt lång studie av ett tyskt företag i försäkringsbranschen. I artikeln utvecklas en modell som kan användas för att bättre förstå konkurrenskraft för företag i servicesektorer. Studien har ett brett angreppssätt som spänner mellan koncernnivå, affärsnivå och funktionsnivå.

Som du märker har vi ett fullspäckt nummer som lämpar sig väl för läsning höstmånader framför. Jag vill också uppmuntra dig som läsare att ta direktkontakt med mig och de duktiga forskare som skrivit artiklarna. Dina tankar och återkopplingar kan vara början på en ny relation för framtiden. Fånga gärna den möjligheten.

Trevlig läsning!



Martin Sköld



IMIT

MANAGEMENT

of Innovation and Technology

Management of Innovation and Technology ges ut av Stiftelsen IMIT – Institute for Management of Innovation and Technology, 412 96 Göteborg.

Redaktör:
Jennie Björk, 0707-76 76 28

Ansvarig utgivare:
Martin Sköld, 031-772 12 20

Management of Innovation and Technology har en upplaga på ca 26.000 ex.

Tidningen finns också på internet
Adressen dit är www.imit.se

Produktion:
Charden AB
www.charden.se

Tryck:
V-TAB, Vimmerby 2015

ISSN:
2001-208X



Omslagsfoto:
Signelements

Vägen till tjänsteinnovationer hos globala tillverkningsföretag

– från samarbetande till integrerande och slutligen dirigerande förmågor

Då multinationella tillverkningsföretag strävar efter att utveckla tjänsteinnovationer mot globala marknader, står huvudkontorens forsknings och utvecklingsenheter (FoU) inför enorma utmaningar på grund av omfattande heterogenitet i marknadsförutsättningar, kundbehov och leveransförutsättningar. I våra studier av 13 ledande multinationella tillverkningsföretag fokuserade mot ökad tjänsteinnovation, har vi identifierat fyra kompetenser som speciellt viktiga för utveckling av globala tjänsteinnovationsförmågor: utveckling av kundinsikt, integration av innovationsförmågor, skapande av ett globalt tjänsteutbud och bygga en digitaliseringskapacitet.

av David Rönnberg Sjödin, Vinit Parida, Sambit Lenka och Joakim Wincent

Global tjänsteinnovation kräver att företag utvecklar förmågor som stöder en ökad samverkan och interaktion mellan huvudkontorets FoU och lokala enheter, kunder och tjänstepartners. Vår forskning visar att vid utvecklingen av dessa förmågor, lär sig huvudkontoren progressivt att samarbeta, integrera och dirigera processer och aktiviteter tvärs och inom regionala enheter, kunder och tjänstepartners.

Allt fler tillverkande företag såsom Ericsson, Volvo och Scania satsar idag på ökad tillväxt och innovation genom att kombinera existerande produkter med avancerade industriella tjänsteinnovationer. Exempelvis, erbjuder Volvo Construction Equipment att ta hand om driftsplanering och underhåll för sina maskiner åt kunden och majoriteten av Ericssons inkomster (65 %) kommer nu från ett brett utbud av tjänster. Att lyckas med tjänsteinnovation på ett globalt plan innebär dock enorma utmaningar för multinationella tillverkningsföretag och aktuell kunskap om hur man ska ta itu med sådana utmaningar är begränsad.

Den spridning och mångfald det medför med varierande kundsegment i olika regioner, gör det till ett problematiskt åta-

gande att utveckla nya tjänster. Tjänster som utvecklats och framgångsrikt levererats i ett land kan visa sig vara olönsamma i andra geografiska kontexter, på grund av skillnader i lagar, marknadsmässiga villkor, leveranskrav och andra regionala faktorer. Därför måste företagens FoU-funktioner utveckla specifika förmågor för att skapa tjänsteinnovationer som kan leverera värde runt hela världen och tillhandahålla support för varierande behov hos spridda regionala enheter. Några framstående svenska företag har antagit denna utmaning och har framgångsrikt utvecklat effektiva tjänsteinnovationer för globala marknader. I vår studie av 13 stora globala tillverkningsföretag, där vi genomförde kvalitativa intervjuer med personer från FoU, försäljning, distribution och regionala team, såg vi att framgång i global tjänsteinnovation kräver att företag utvecklar ett flertal förmågor som stöder ökat relationsintensitet och interaktion mellan huvudkontoret och de lokala enheterna, kunder och tjänstepartners.

Nyckelutmaningar i global tjänsteinnovation

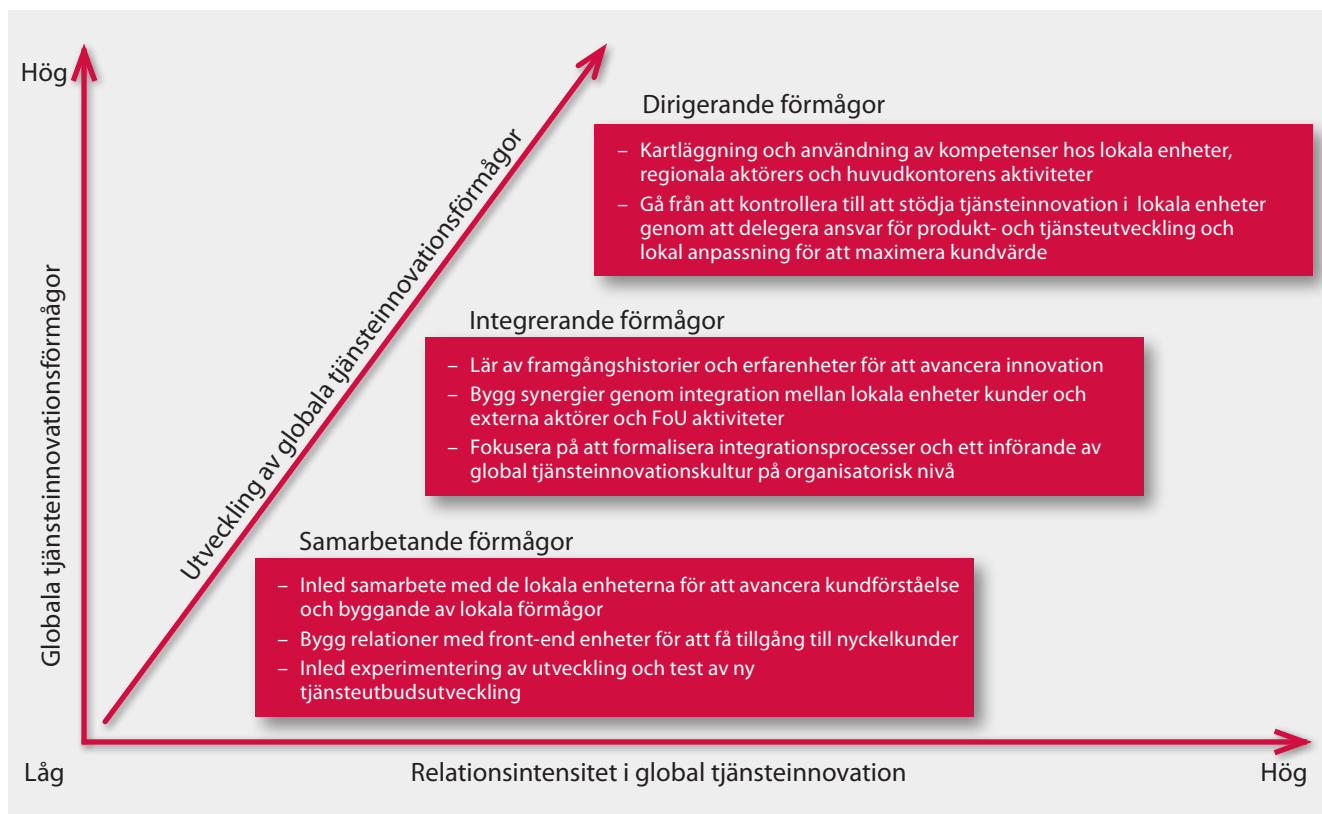
Tre nyckelutmaningar i global tjänsteinnovation blev tydliga i vår studie.

- *Tillverkningsföretag saknar ofta sätt att inkorporera regionala behov i sin tjänsteutvecklingsprocess. Detta beror delvis på svårigheter att få direkt återkoppling från de regionala enheterna.*
- *Regionala betingelser och den "ogripbara" karaktären av tjänstebehoven gör det svårt att kommunicera och dela kunskap mellan affärsenheter i olika regioner. Detta skapar ofta segmentering och kunskapsgap mellan olika regioner, vilka ökar sannolikheten för misslyckande.*
- *Regionala enheter saknar vanligtvis incitament för att engagera sig i intensivt lärande och interaktion med andra regionala enheter för att deras lokala marknader är heterogena. Ett resultat av detta blir att lärande mellan regionerna vanligtvis är begränsat.*

Dessa utmaningar ökar komplexiteten i arbetet med att utveckla och erbjuda tjänsteinnovationer till globala marknader.

Globala tjänsteinnovationsförmågor

I övergången till global tjänsteinnovation är det viktigt att hantera skillnader och utveckla interna förmågor för att ta itu med olika globala krav. I vår studie kunde



Figur 1

vi identifiera fyra nyckelkompetenser som understryker utvecklingen av globala tjänsteinnovationsförmågor: utveckling av global kundinsikt, integrering av global kunskap, skapande av ett globalt tjänsteutbud och byggande av globala digitaliseringsförmågor.

Utveckling av global kundinsikt

Tillverkningsföretag som försöker öka sin tjänsteportfölj genom global tjänsteinnovation behöver fokusera på att komma närmare och förstå kundernas behov, eftersom tjänstebehov och möjligheter att skapa värde kan skilja sig mycket från de behov som vanligtvis associeras med fysiska produkterbjudanden. Företag som vill lyckas med global tjänsteinnovation måste sålunda utveckla nya kompetenser för att förstå det oftast ogripbara inneborende värdet som tjänster kan skapa för globala kunder. Att förstå olika kunders behov och de olika möjligheterna för att skapa värden över marknader är därför en nödvändighet för en framgångsrik global tjänsteinnovation.

Integration av global kunskap

En nyckelfaktor till framgång inom global tjänsteinnovation är en effektiv hantering av de olika och inte sällan vitt spridda kunskaper som krävs för att utveckla och kommersialisera innovativa kombinationer

av varor och tjänster. Integration av global kunskap innefattar inte endast att hantera teknisk kunskap om produkten och olika tjänstekombinationer utan även kunskap om marknadskarakteristik, kundtyper, leveransprocesser och säljstrategier. Denna kunskap är vanligen utspridd och oftast svår att lokalisera inom stora multinationella organisationer vilket ställer ökade krav på processer för integration.

Att skapa ett globalt tjänsteutbud

Att skapa ett globalt tjänsteutbud kräver en förmåga att kombinera produkt och tjänstekomponenter för att kunna skapa tjänsteinnovationer som genererar ett värde för många olika typer av kunder. Att åstadkomma detta kräver att regionala enheter är involverade i högre grad i utvecklingsprocessen för att möta varierande kund och leveranskrav. Den fullskaliga versionen av denna kompetens måste också involvera externa leveranspartners och kunder i utvecklingsprocessen för att försäkra sig om en anpassning till marknaden. Då tjänsteutbudets kompetens mognar, kommer potentialen att utveckla ett starkt kundorienterat utbud öka.

Att bygga globala digitaliseringsförmågor

Globala digitaliseringsförmågor representerar en avancerad möjlighet att använda

smarta och uppkopplade fysiska produkter för att möjliggöra global tjänsteinnovation. GE Aviation har till exempel ökat sitt värdeskapande genom att erbjuda optimerade operationella tjänster genom att använda historisk- och realtidsanalys av information vilket drivs av inbäddade sensorer. Sofistikerade IT-system och sensorer möjliggör anslutning av enheter med varandra och att skicka kritisk information som gör det möjligt att skräddarsy underhåll för att leverera ökad operativ effektivitet. För de flesta tillverkningsföretag går således byggande av en digitaliseringsförmåga hand i hand med ett fokus mot ökad tjänsteinnovation.

Evolution av global tjänsteinnovation

Vår studie av dessa framgångsrika tillverkningsföretag inom global tjänsteinnovation ger insikt i hur man kan förstå hur huvudkontorens organisation utvecklade de interna förmågorna som behövs för att öka relationsintensiteten med front-end enheter, regionala partners och kunder. Ökad intensitet i relationen innebär tätare och mer integrerad kommunikation samt tydligare vägar för informationsspridning mellan parterna. Denna progression mot en fullskalig global tjänsteinnovationsförmåga skedde för det mesta gradvis, genom en trestegsmodell – där företagen succesivt

” *Allt fler tillverkande företag såsom Ericsson, Volvo och Scania satsar idag på ökad tillväxt och innovation genom att kombinera existerande produkter med avancerade industriella tjänsteinnovationer* ”

lärd sig samarbete, integration och slutligen dirigerande inom värdekedjan.

Slutsats

Globala tillverkningsföretag måste hantera många utmaningar för att lyckas med global tjänsteinnovation. Medan komplexiteten av att erbjuda produkt- och tjänstesystem till heterogena globala marknader fortsätter att vara problematisk, visade företagen i vår studie hur man kan möta

och hantera dessa utmaningar genom att utveckla globala tjänsteinnovationsförmågor. Centralt för dessa förmågor är en ökad relationsintensitet och interaktion mellan huvudkontorets FoU och lokala enheter, kunder och tjänstepartners. Figur 1 till vänster visar hur de teman vi diskuterat ofta växer fram gradvis i framgångsrika exempel. Denna utveckling möjliggjorde för huvudkontorets enheter att stegvis utveckla ett fokus på samarbete, integration

och slutligen dirigering inom det samlade värdenätverket. Vår studie visar att företag som är framgångsrika inom global tjänsteinnovation kan öka värdeskapande för kunder, leverantörer och tjänstepartners, vilket slutligen leder till ökad försäljnings-tillväxt, ökad marknadspenetration och ökad lönsamhet. ●

Referens

Parida, V., Rönberg Sjödin, D., Lenka, S. & Wincent, J. (2015) 'Developing Global Service Innovation Capabilities: How back-end units address the challenges of global market heterogeneity.' *Research Technology Management*, 58(5), 35-44.

Parida, V., Rönberg Sjödin, D., Wincent, J. & Kotamäki, M. 'Mastering the transition towards industrial product-service provision: Insights into business models, learning activities and capabilities'. *Research Technology Management*, 57(3), 44-52.

David Rönberg Sjödin

PhD Senior Lecturer at Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology

David Rönberg Sjödin's research interests include industrial product-service systems, product development processes, open innovation, and interorganizational collaboration.

Contact: + 46 920 49 18 19

Email: david.ronnberg.sjodin@ltu.se



Sambit Lenka

PhD Candidate, Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology

Sambit Lenka's research interests include industrial product-service systems, service innovation, product-service development processes and social innovation.

Contact: + 46 920 49 34 41

Email: sambit.lenka@ltu.se



Vinit Parida

Associate Professor, Entrepreneurship and Innovation, Luleå University of Technology. Visiting senior researcher Vaasa University

Vinit Parida's research interests include industrial product-service systems, open innovation, R&D internationalization, and organizational capabilities.

Contact: + 46 920 49 24 69

Email: vinit.parida@ltu.se



Joakim Wincent

Professor of entrepreneurship at Hanken School of Economics and Luleå University of Technology

Research interests cover interorganizational exchanges, network management, industrial services, managing R&D, and organizing new venturing.

Contact: +46 920 49 21 61

Email: joakim.wincent@ltu.se

Email: joakim.wincent@hanken.fi



Innovation Spaces in Asia

– a new book to help you analyze global changes

This book explains how and why Asia is changing global innovation and entrepreneurship, at a rapid pace. A key characteristic of the book is the rich empirical understanding of the dynamic processes, involving the strategic decisions of firms and entrepreneurs with the broader socioeconomic environment in terms of institutions, markets, knowledge and innovation systems. Case studies and empirical analysis focus upon the impacts upon large and small firms.

by *Maureen McKelvey and Sharmistha Bagchi-Sen*

Why read this book?

What matters today about Asia is the combination of their growing markets, their new demands for services and goods, their new sources of technical and scientific knowledge – and what global multinational companies as well as locally based entrepreneurs are going to do about these changes.

Our book demonstrates empirically and theoretically why these rapid developments, in markets, sources of technology, and user preferences in Asia are changing how innovation and entrepreneurship are performed around the globe. That is why the full title of the book is: *Innovation Spaces in Asia: Entrepreneurs, Multinational Enterprises and Policy*.

This book argues that we must analyze Asia in terms of three types of innovation spaces: 1) What is going on within Asia in terms of innovation and entrepreneurship; 2) How and why Asian companies and entrepreneurs are acting globally from Asia to affect business conditions elsewhere; and 3) How and why those Western companies which are moving into Asian countries are affected.

There are many stereotypes, or myths, about Asia in the sense of easily assumed 'truths' – and anyone who has worked there probably challenges them. Still, the myths are strongly rooted in popular culture. Therefore, we have juxtaposed our contributions as 'myth-busting' against four myths about Asia. As detailed below, each chapter in our book provides more interesting empirical and theoretical insights for a richer understanding of how Asia is affecting global innovation and entrepreneurship.

Myth 1:

There is a lot of talk about Asia, but it is only talk. Government policy and national institutions are not supportive of technological development and innovation.

This myth can be stated as follows:

Asian governments may talk about innovation, technology and

knowledge being the key attributes driving the economy, but investments through public policy are minor and Asian institutions of the political economy discourage change.

Chapters 2 through 5 tackle this myth by providing empirical evidence and critical analysis of especially China with some comparison of India. This includes analysis of public policy initiatives, how intellectual property rights systems demonstrate strong links to the rest of the world, the influence of patent pools within specific technology-based industries, and the role of socio-economic conditions and public policy for the explosion of a new technology, electrical bikes.

Table 1: How government policy and national institutions support innovation in Asia

Chapter	Contribution
Chapter 2	Analyzes the uniqueness of the Chinese model of innovation, but questions whether this model will enable China to become a world-class innovator Describes specific characteristics in science and technology and relates this to dynamic effects in the economy
Chapter 3	Explains and analyzes how the intellectual property rights systems in China and India allow us to define the contours of innovators' global linkages, including specializations and flows Analysis of flows in and out suggests the increasing importance of India and China on the global scene
Chapter 4	Focuses within the Chinese innovation space, by providing a description of the patent system as well as analysis of patent pools Analyzes firms and patent pools within the audio and video technology and the telecommunication sectors
Chapter 5	Explores the development of the electrical bike in China, as a co-evolutionary process Provides insight into the overall development of e-bike industry and diffusion in China as well as the leading company Lvyuan

Myth 2:

Firms from Asia tend not to be entrepreneurial.

This myth makes certain assumptions:

There are a lack of entrepreneurial firms, either due to regional and country conditions, or due to lack of resources like human capital and capital. Entrepreneurship is not expected, and especially not in high tech industries.

Chapters 6 through 9 bust this myth, by demonstrating the power of modern entrepreneurship, with a focus on China and one case from Korea. These chapters focus on the interactions between entrepreneurs and the specific national systems of innovations, as an explanation for how and why ventures can access resources and grow globally. These entrepreneurs are all active in advanced industries, including wind turbine, nanotechnology, IT related to Internet infrastructure and services, health biotechnology, and telecommunication equipment. The entrepreneurs use global linkages both to access advanced knowledge as well as specialized markets.

Table 2: Why and how entrepreneurship occurs within Asia, with global linkages

Chapter	Contribution
Chapter 6	Develops a theoretical framing of the development of innovation spaces in China Analyzes the development of a entrepreneurial company turning into an emerging market multinational enterprise, which is active in the wind turbine industry
Chapter 7	Applies and further develops the theoretical framing of the relationship between entrepreneurship in China and innovation spaces Analyzes a case study of knowledge intensive entrepreneurship in nanotechnology in South Korea
Chapter 8	Analyzes the interaction between knowledge intensive entrepreneurs and their context in China, linked to international access of knowledge and resources Provides case studies of four firms in nanotechnology in Suzhou, China
Chapter 9	Focuses on the role of returnees to China as entrepreneurs and their ability to access global resources in high tech sectors Examines firms within IT, health biotechnology, and telecommunication equipment

Myth 3:
Large firms from Asia tend not to be innovative. They focus on low cost, and not on investing in resources to compete through technology and innovation.

This myth assumes that there is a particular type of competition that Asian firms engage in:

Large Asian firms are primarily about price competition, especially low cost and low quality products and services, and their main advantage is low cost labor. Large Asian firms are primarily imitative products, generics and reverse engineered existing products.

Chapters 10 through 13 demonstrate how and why multinational enterprises located in Asia are succeeding globally. Some firms keep their home base and use their specific competitive advantages; others combine that strategy with acquisitions abroad and the hiring of skilled technical labour. Trends like mergers and acquisitions are currently accelerating, with early examples given



in the book are Geely's acquisition of Volvo Cars and Huawei hiring of specialized employees from Ericsson. These chapters cover strategies of firms from India, China and Indonesia.

Table 3: Why and how large Asian firms are succeeding in innovation, globally

Chapter	Contribution
Chapter 10	Addresses how Indian pharmaceutical companies are expanding their innovation spaces through partnerships and acquisitions Frames in terms of research on pharmaceutical global value chains and foreign direct investment
Chapter 11	Examines innovation spaces developing in Indonesia, through cases of multinational enterprises, which leverage country-specific advantages Provides case studies of the Indonesian firms Adaro Energy, Mayora, and Astra
Chapter 12	Discusses the challenge and opportunities when Chinese multinational enterprises access knowledge resources in Sweden Provides case studies of two mechanisms for accessing technology from the West, namely acquisition and hiring skilled labour. The companies are in automobiles (Geely / Volvo Car Corporation), respectively telecommunication (Huawei / Ericsson)
Chapter 13	Addresses emerging innovation spaces in India, driven by new types of customer demand and markets, specifically for the poorer segments of the economy

” *What matters today about Asia is the combination of their growing markets, their new demands for services and goods, their new sources of technical and scientific knowledge – and what global multinational companies as well as locally based entrepreneurs are going to do about these changes* ”

Myth 4:

Western firms can easily move to outsource customer development, technological development and research and development to Asia.

This myth focuses on firm strategy and demand for new innovative products and services:

Most Asian customers primarily want low cost products and probably affect low quality. Western firms can move to outsource, develop technology and to innovate in Asia. The shifting of resources into Asia does not change the ‘core’ qualities and structure of the firm found in the West.

Chapters 14 through 16 focus upon what happens when new innovation spaces are created through out-sourcing as well as the impacts upon Western firms when they outsource software and research and development into Asia. The technologies discussed include software and technical engineering, and the Asian countries studied are India and Sri Lanka.

Chapter	Contribution
Chapter 14	Develops an understanding of how emerging innovation spaces as created, by focusing upon problem-solving and tasks in the Indian software industry Describes the global software-outsourcing industry especially the supply platform in Bangalore (India)
Chapter 15	Analyzes how South Asia offers a national innovation system with relevant skilled labor and knowledge assets Provides a study of a Swedish company in software. This company has moved from home based entrepreneurial venture to a multinational enterprise with significant innovation in Sri Lanka
Chapter 16	Addresses an interactive process between headquarters, subsidiary and external conditions Provides a case study of the R&D unit of SKF, a Swedish-based but heavily internationalized, multinational enterprise

How can this book impact decisions by Western companies and policy makers?

Unfortunately, there are no easy answers to remaining competitive – for an entrepreneur, a multinational enterprise or a national policy maker.

The book demonstrates how and why the world is changing rapidly, both at home and in Asia, and the linkages between companies and national innovation systems are creating

new types of innovation spaces, which impact global innovation and entrepreneurship. The two concluding chapters of the book tackle the new understanding provided by this book, both theoretically and practically. Putting together the elements defined here does provide insight into what seems to work better – or worse – to retain competitiveness based upon innovation. ●

Maureen McKelvey



Professor

Institute of Innovation & Entrepreneurship.
University of Gothenburg.

Kontakt: maureen.mckelvey@handels.gu.se

Sharmistha Bagchi-Sen



Professor

Department of Geography.
University at Buffalo.

Kontakt: geosbs@buffalo.edu

This book is edited by Maureen McKelvey, professor at School of Business, Economics and Law (Handelshögskolan) at University of Gothenburg and by Sharmistha Bagchi-Sen, visiting professor at same as well as professor at University of Buffalo-State University of New York, USA. Edward Elgar (UK) is the publisher. See further at www.handels.gu.se/iie and www.e-elgar.com.

Utveckla ditt serviceföretag

– en modell för ökad konkurrenskraft inom serviceföretag

Den här artikeln presenterar en modell som utvecklar konkurrenskraften hos företag inom servicesektorn. Modellen är ett resultat av flera från en femton år lång studie av ett stort försäkringsbolag i Tyskland. Bolaget har genomfört ett stort antal förändringar för att anpassa verksamheten från en monopol-situation till en fri marknad. Modellen spänner över tre organisationsnivåer; koncernnivå, affärsnivå, och funktionsnivå. Avsikten med modellen är att identifiera faktorer som behöver samordnas för att uppnå en förbättrad konkurrens-situation.

av Susanna Poth och Birger Rapp

Utgångspunkter

En stark konkurrensposition uppnås om det finns en hög grad av samstämmighet mellan företagets omgivning, dess strategi och styrning. Samstämmigheten är ett resultat av strategisk likformighet och integrerad styrning. Strategisk likformighet innebär att en verksamhets koncern-, affärs-, och funktionsstrategier är inbördes konsistenta. Därmed underlättas koordination och aktiviteter mellan de olika nivåerna för att på det sättet ta till vara på synergier. Dessutom behövs ett väl fungerande styrsystem. När strategisk planering och uppföljning samordnas på varje organisatorisk nivå i företaget sägs integrerad styrning föreligga. Syftet är att underlätta informationsutbyte mellan olika organisatoriska nivåer. Användningen av liknande styrprinciper i hela verksamheten ökar transparensen i såväl planerings- som uppföljningsprocesserna. Detta i sin tur underlättar beslutsfattande för strategiska, taktiska och operationella beslut.

Anpassning till tjänstesektorn

Inom tjänsteindustrin kan tjänster enkelt kopieras då de inte skyddas av patent. För att kunna särskilja sig från sina konkurrenter använder tjänsteföretag ofta

marknadsföring och imageskapande aktiviteter. Det kräver speciella aktiviteter och fokuseringar inom företaget.

Affärsstrategierna kräver olika aktiviteter och har skilda krav på tjänsteproduktionen. En produktion som ofta är beroende av samverkan med kunder vilket delvis skiljer sig från produktion i tillverkningsindustrin. Enligt tidigare forskning kan masstjänsteproduktion och professionell tjänsteproduktion ses som två motpoler inom tjänsteproduktion. Den förstnämnda är inriktad mot hög produktivitet

och stora volymer medan den senare är ett lämpligt val vid kundanpassad service med hög osäkerhet på grund av intensiv samverkan med kunden. Produktionsstyrningsbegreppet kräver en bred tolkning. I modellen används som styrparameter produktionsprioritet, dvs. om produktivitet eller kvalitet har prioritet inom produktionen. Dessutom beaktas övervakningsmekanismer. Det innebär att företaget kan använda sig av styrning av produktionen eller kontroll av beteenden. Graden av osäkerhet inom produktionen bör leda till olika val inom produktionsstyrningen. De mänskliga resurserna inom tjänsteproduktionen beaktas explicit genom att en organisationsmodul tillförs modellen. Därmed anpassas också organisationen till osäkerheten inom tjänsteproduktionen. Med hög osäkerhet krävs frihet inom tjänsteproduktionen för att ta arbetsrelaterade beslut på en lägre nivå och en bred kunskap för att ta hand om undantag inom produktion. Men inom rutinbaserad produktion, dvs. masstjänsteproduktion krävs förenklade och standardiserade produktionsprocesser som kan formaliseras.

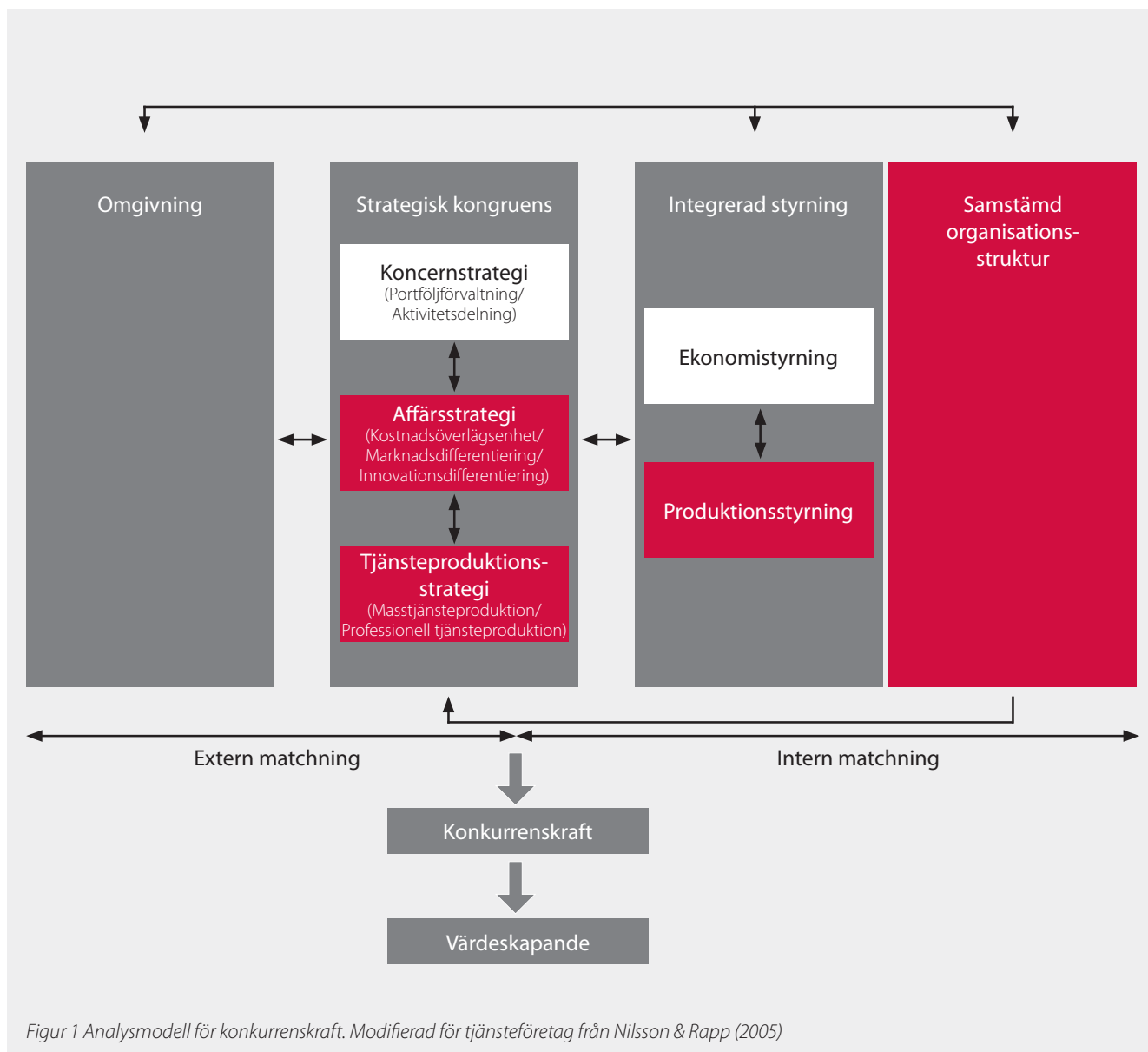
I figur 1 visas dimensionerna och nivåerna av modellen som används för att analysera konkurrenskraft.

Försäkringsbranschen i Tyskland

De strukturella förändringar, som ägde rum inom den tyska försäkringsbranschen till följd av avregleringen 1994, de finansiella kriserna samt deras globala effekter på finanssektorn under de studerade åren ger ett unikt tillfälle att följa hur ett serviceföretag positionerar sig i en förändrad omgivning och hur detta påverkar konkurrenskraften. Dessutom är det intressant att studera konkurrenskraften i försäkringsbranschen, då den på grund av den långa regleringen fortfarande visar påverkan av en skyddad marknad. Därför kan effekterna av en minskad samordning

” *Inom tjänsteindustrin kan tjänster enkelt kopieras då de inte skyddas av patent.*

För att kunna särskilja sig från sina konkurrenter använder tjänsteföretag ofta marknadsföring och imageskapande aktiviteter. Det kräver speciella aktiviteter och fokuseringar inom företaget ”



bli mindre än vad som kan förväntas inom konkurrenskraftiga och oförutsägbara marknader.

Empiriinsamling

I studien har data samlats in om strategi, företags- och produktionsstyrning samt organisationsstruktur på koncern-, affärsenhets- och produktionsnivå. Empiriinsamlingen bestod av skriftliga dokument som kompletterades med 91 intervjuer med 49 chefer på olika nivåer och inom olika ansvarsområden. Många av de intervjuade gavs sedan möjlighet att kommentera det skrivna. Dessutom hade Poth som medarbetare inom koncernen, en unik tillgång till intervjupersoner och interna beslutsdokument utöver de officiella årsredovisningarna samt företagspresentationerna. Tillsammans gav detta en djup inblick i

företagets strategiska positionering och företagets styrmodeller på alla tre nivåerna. Utifrån detta analyserades besluten som fattades samt effekterna på företagets konkurrenskraft. Mer information finns att läsa i Poth (2014b).

Resultat

Analysen av studien visar att det saknades en övergripande samordning inom försäkringsbolaget. Vissa delar var välintegrerade och stödde varandra. Nivån av samordning minskade under studiens gång, på

grund av långsamma reaktioner på förändringar i omgivningen, men också på grund av mindre konsekventa beslut som fattats av ledningen. Även om försäkringsbolaget ökade sina marknadsandelar och har en hög lönsamhet sedan grundandet 1995, har avståndet till konkurrenterna minskat över åren. Det sjunkande resultatet i kombination med en minskande samordning visar på betydelsen av en enhetlig positionering av strategi, styrning och organisationsstruktur. Det innebär att strategisk likformighet och integrerad styr-

” *Strategisk kongruens, integrerad styrning och organisationsstruktur påverkar konkurrenskraften* ”

ning påverkar ett företags konkurrenskraft.

Att de negativa konsekvenserna av bristande samordning mildrades berodde främst på två skilda orsaker. 1. Att företaget agerar i en delvis skyddad bransch medför att effekterna av felaktiga beslut mildras under en begränsad tid. 2. Företaget hade flera värdefulla och unika resurser vid grundandet såsom t ex god image. Det relativa stabila värdet av dessa unika resurser stärkte försäkringsbolagets konkurrenskraft inom marknaden.

För att få en konkurrensfördel gentemot andra marknadsaktörer måste man kunna bedöma hur internt välanpassade de olika organisationsnivåerna är. Genom att använda en modell som utgångspunkt för beslut underlättas denna anpassning av olika dimensioner och nivåer.

Slutsatser

Resultaten från studien stödjer hypotesen att strategisk likformighet, integrerad styrning och organisationsstruktur är viktiga faktorer för konkurrenskraft. Det innebär

att synsättet i modellen kan användas av företag för att uppnå fördelar gentemot andra marknadsaktörer. Synsättet innebär en samordning av beslut och aktiviteter inom strategi och styrning över flera organisationsnivåer.

Det holistiska synsättet är inte komplicerat utan det är en konsekvent vidareutveckling och styrning av ett sammansatt system. Verkligheten är mångfacetterad och kräver förståelse för komplexa modeller för att man ska kunna vinna en unik marknadsposition. Denna förståelse är en värdefull och unik resurs som är svår att kopiera och den påverkar företagets konkurrenskraft. ●

Tack

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

Referenser för vidare läsning

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

Poth, S. (2014 a). *Competitive Advantage in the Service Industry*. Doctoral thesis, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala University, 2014.

Poth, S. (2014 b). *Changing Strategies and Control Systems at a German Insurance Company*. In Jannesson, E., Nilsson, F., Rapp, B. (eds.). *Strategy, Control and Competitive Advantage-Case Study Evidence*. Heidelberg: Springer.

Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C., (1992). *Towards a classification of service process*. *Int. J. of Service Industry Management*, 3. 62-75.

Susanna Poth

Susanna Poth är som vice VD och COO ansvarig för tjänsteproduktionen i ett tyskt försäkringsbolag.

Hon disputerade inom forskningsprogrammet "Strategi, styrning och konkurrenskraft" i Uppsala, mars 2014.

Kontakt: +49 151 116 536 59
Mail: susanna.poth@gmx.de



Birger Rapp

Birger Rapp professor emeritus i ekonomiska informationssystem Linköping och professor vid IMIT.

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

Kontakt: +46 708 15 26 50
Mail: birger@rapp.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, *Network Brains AB*
Terrence Brown, *KTH*
Fredrik Vernersson, *Strategy&*

STYRELSE

Hans Sjöström, *SKF, ordförande IMIT*
Annika Olsson, *Dean, LTH*
Björn Härsmann, *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*
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*
Tobias Fredberg, *Chalmers, 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*
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*
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, *BiLiU, 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*
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
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 projektomsättning 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

