

EN ARTIKEL UR:

MANAGEMENT

Nr 3 Oktober 2015

of Innovation and Technology

UTVECKLA DITT SERVICEFÖRETAG

av Susanna Poth och Birger Rapp



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 Rönnberg 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 nytutgiven bok redigerad av professor Maureen McKelvey

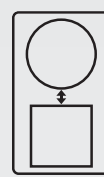
från Göteborgs universitet tillsammans med professor Sharmistha Bagchi-Sen, professor vid Buffalo-State university of New York. Boken fokuserar hur och varför Asien förändrar global innovation och entreprenörskap. Den slår också hål på några vanligt förekommande myter. Avslutningsvis en artikel av doktor 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

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.

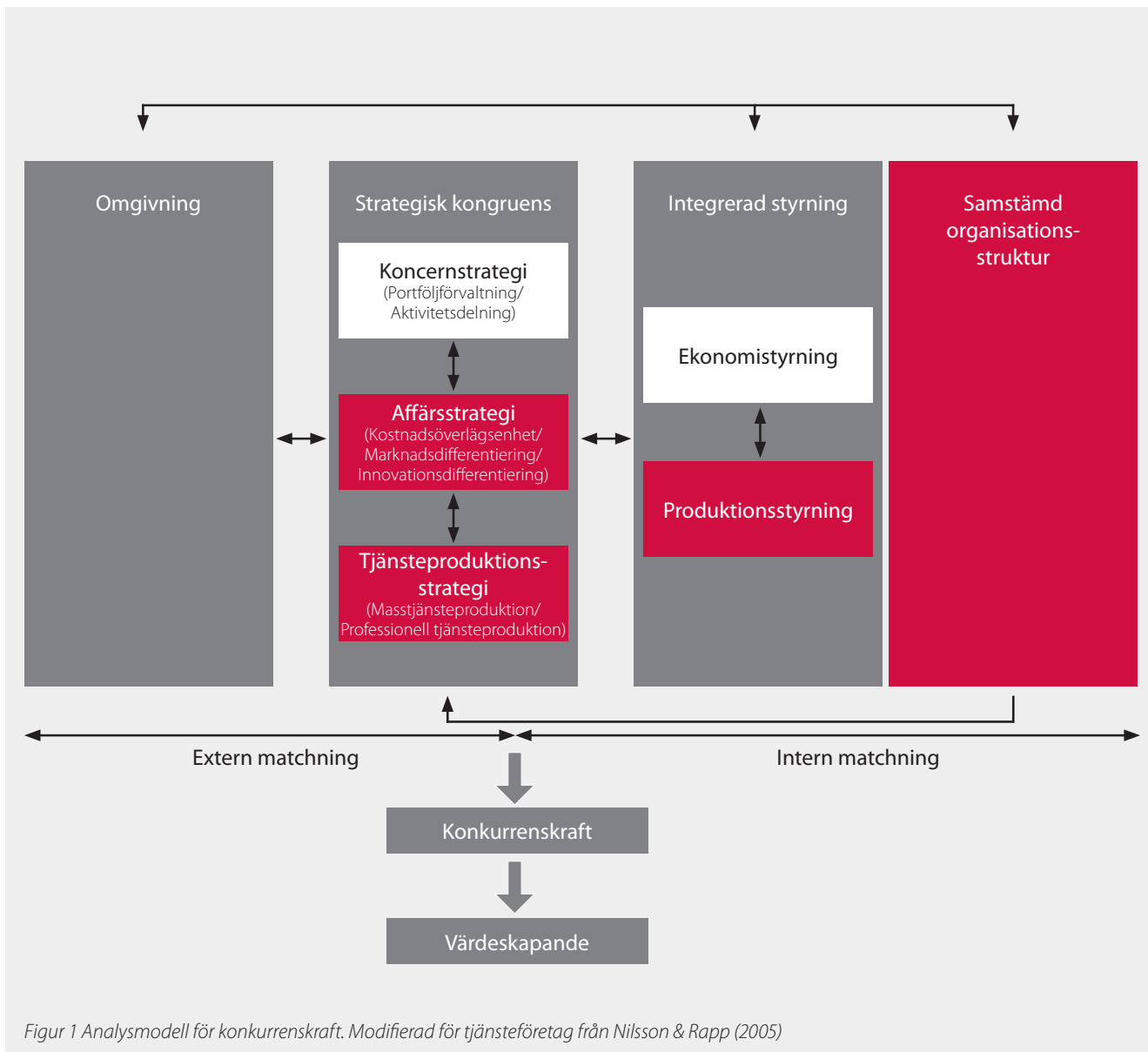
I figur 1 visas dimensionerna och nivåerna av modellen som används för att analysera konkurrenskraft.

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 Eliässon, *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 Muehler, *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*
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

LÄS MER PÅ WWW.IMIT.SE

