

Beyond perfection

What do you do to improve when you are perfect? How do you perform Continuous Improvement when your quality is 100% and your buffer size is 1? You actually have zero-fault and everything arrives and is done Just-In-Time. I asked that question four years ago when visiting Toyota in Japan. The staff of my research department at Stockholm School of Economics and myself made a research study tour in Japan visiting several different plants of Toyota and other firms. We could see different forms of TPS (Toyota Production System), e.g. everything from Takaoka to Kyushu, and also had the opportunity to discuss strategies with top management. The answer was Humanization of Production. What was that? Well, after trying to reduce the mystery of Eastern semantics, it was to better use the human capacities of those skilled employees who would still be in the factory to participate in the improvements of the system itself.

Remember that lean is a philosophy and not a status. I too often hear that somebody has a lean operation. You are not lean because your defect rate is 5 ppm (parts per million) or less. You may be lean if you are striving for zero-defect. But if the defect rate actually is zero and the buffer size is one, then what? What was and is “Humaniza-

tion”? Now the pattern emerges. I just had the possibility of discussing what they call “Advanced TPS” and “New JIT” with Japanese professors and Toyota managers. My first reaction was how typical it is that a leading star is very self-critical and feels there is a need to improve. “We have not been so good lately, we should go back to basics, and quality must be in the center”. Out of this follows the intelligent quality control system with the aim to get a highly reliable production system by renovating the work environment and bringing up intelligent operators. All wanted processes and effects are well supported by systems, for example HI-POS (Human Intelligence Production Operating System). Competence development processes have visual representations describing components, relations, and processes, etc.

The answer to what to do after you have become perfect may be expressed as you find a new way of doing what you used to do and then you strive to be perfect in that. You may say that we always made system changes now and then between continuous improvements. Yes, but what we see now is continuous system changes. We move from Continuous Improvements to Continuous Competence Development of human beings and systems simultaneously. *Panta Rei* (Herakleitos, ca 520 BC)!

We will do the same in and with IMIT. We will be developing and changing the founding base. First of all we have an intention to be more international. One sign of that is we open for new partners in the organizational base while Stockholm School of Economics and may be one more will leave. New partners will include international ones which I symbolize by writing this in English.

Not that IMIT is perfect but we start a continuous change of the competence base. After 26 years I am looking forward to new generations driving continuous development. ■



Professor Christer Karlsson

Fragmentiserat ledningsarbete hindrar reflektion och lärande

Organisationsforskningen har visat att kunskap och lärande är viktigt för företags framgångar. I små företag spelar företagsledaren en viktig roll både för verksamheten i allmänhet och för företagets lärande och utveckling. Men hur ser förutsättningarna ut för det dagliga lärandet för företagsledare i småföretag? Henrik Florén har i sin doktorsavhandling, nyligen framlagd vid Chalmers, studerat småföretagares arbetsituation och deras förutsättningar för lärande.

Den övergripande slutsatsen i avhandlingen är att företagsledare i småföretag (10-49 anställda) har fullt upp med den dagliga verksamheten vilket gör det svårt att finna tid till att stanna upp och reflektera. Flera faktorer i ledarnas arbete bidrar till denna situation.

Som en följd av det lilla företagets enkla struktur med relativt outvecklade stödfunktioner är företagsledaren ofta ansvarig för flera funktioner i företaget som i större organisationer är uppdelade på fler individer och i vissa fall även på enheter. Inte sällan fungerar ledaren som både marknadschef, konstruktionschef och som ansvarig för företagets inköp. Det här skapar naturligtvis möjligheter i form av t.ex. en potentiell flexibilitet på marknaden, men även problem ur ett lärandeperspektiv.

Svårt att fokusera på ett klokt sätt

Utmärkande för många småföretagsledare är också att de har svårt att släppa kontrollen över den egna verksamheten. De tenderar också att rikta sitt intresse mot det som sker här och nu, det som är konkret, samt det som de uppfattar som avgörande för företagets (kortsiktiga) överlevnad. Även om det är fullt rimligt att fokusera det egna intresset mot det som anses vara vitalt för företagets fortlevnad så har detta också negativa effekter på

ledarens lärande då det riskerar styra ledarens uppmärksamhet från andra kanske mer väsentliga saker i företaget och dess omgivning.

Ostört arbete ett sällsynt fenomen

Om man observerar företagsledares beteenden så kommer man snart att upptäcka att de tenderar att reagera omedelbart på information som kommer dem tillhanda. Om företaget får en pålaga från Brandmyndigheten om nya regler för det lokala brandskyddet så kan man räkna med att ledaren ifråga genast kommer ta tag i den frågan. Man kan också se att deras arbetsdag är mycket fragmenterad då de ständigt blir avbrutna i sitt arbete. Anställda kommer in för att informera eller ställa frågor och telefonen ringer ständigt, vilket gör att ostört arbete under längre perioder är ett sällsynt fenomen.

Den som fortsätter att observera kommer också snart se att företagsledaren axlar många olika typer av roller i företaget, såväl roller av ledningskaraktär som också mer operativt orienterade roller. Som småföretagsledare fungerar man t.ex. både som specialist och som "back-up-person". Samtidigt som man är den som har bäst koll på affärssystemet så är man också den som hoppar in när och där det behövs. Även om detta bidrar till en närhet till företagets verksamhet så riskerar det bidra negativt till ledarens lärsituation.

Effekterna på lärande

Man kan alltså se att företagsledarens arbetsituation i småföretag uppvisar vissa särdrag som riskerar ha negativa effekter på deras lärande. Först och främst så verkar reflektion och eftertanke vara svårt att åstadkomma på grund av att ledarna har svårt att frigöra tid för sådana aktiviteter samt att denna typ av aktiviteter ges låg prioritet. Genom att ledaren saknar en utvecklad ledningsfunktion som avlastar dem i deras arbete och p.g.a. att de har en i stort oplanerad arbetsdag får de svårt att frigöra tid för reflekterande aktiviteter. Istället så prioriteras det som händer här och nu, det som är specifikt och ad hoc. Det framstår alltså som om deras vardag fostrar en handlingsorientering som gör reflektion och systematisk eftertanke till aktiviteter som är svåra att få till stånd.

Dessutom så finns element i företagsledarens arbete som förhindrar reflektionsprocessen även om denna prioriteras och tid avsätts. Som en följd av begränsningar i organisationsstrukturen (såväl den ledningsmässiga som operativa strukturen) tvingas företagsledaren bli mer av en generalist än specialist, vilket försvårar ett fördjupat lärande. Ytterligare ett problem är det faktum att ledaren sällan erbjuds möjlighet att arbeta längre perioder utan att bli störd och avbruten. Man kan säga att arbetsituationen driver företagsledarna till en ytinlärningsorientering.

ring som riskerar bli problematisk. Ytterligare hinder i reflektionsprocessen sätts av det faktum att företagsledaren i det lilla företaget ofta är isolerad utan nära kollegor med vilka de kan ha förutsättningslösa diskussioner. Ofta vilar beslut endast på ledarens egna erfarenheter och kunskaper, vilket gör det svårt för ledaren att betrakta problem och frågor som söker svar utifrån olika perspektiv. Detta riskerar leda till att beslut fattas på osäkra grunder. Avsaknaden av kollegor gör också att ledaren är ensam i sitt yrkesutövande, vilket försvårar möjligheterna att lära om det egna arbetet av och tillsammans med kollegor.

Möjliga förbättringsåtgärder internt på företaget

Sammantaget kan man säga att i det mindre företaget slås den vardagliga verksamhetens verklighet med det mer långsiktiga och reflekterande om företagsledarens uppmärksamhet. Som företagsledare har man dock naturligtvis möjlighet att påverka sin situation. Givet avhandlingens slutsatser ter sig några råd väsentliga. På ett övergripande plan är det viktigt att se över möjligheterna till att skapa tid för reflektion och eftertanke. Detta förutsätter att denna typ av aktivitet högprioriteras i det dagliga arbetet. Det förutsätter också en översyn av det egna sättet att arbeta. Finns det något jag gör som bättre kan skötas av andra? Behöver jag finna andra sätt att organisera företaget på som gör det möjligt att leda företaget på ett sätt som frigör tid för reflektion? Är det möjligt att skapa stödstrukturer som kan avlasta mig i mitt arbete? Kan jag minska graden av fragmentering i min arbetsdag så att jag kan ägna sammanhållen tid åt de ärenden som jag väljer att arbeta med? Därefter bör man se över de eventuella hinder som finns inbyggda i det egna arbetet som försvårar själva läroprocessen. Tvingar mångfalden i mitt arbete mig att förhålla mig ytligt till mina arbetsuppgifter? Har jag tid och möjlighet att i tillräcklig utsträckning gå på djupet med de problem och frågeställningar som jag behandlar i mitt arbete? Finns det en risk att jag i alltför stor utsträckning utgår från mina egna perspektiv och tidigare erfarenheter när jag angriper problem och frågeställningar? Har jag tillräckligt med välfungerande (läs: kompetenta) bollplank som kan användas vid problemlösning och beslutsfattande? I vilken utsträckning har jag möjlighet



Prioritera det viktigaste. FOTO MIRIAM KLYVARE

att lära om mitt arbete av andra företagsledare?

Externa arenor för lärande

Om möjligheterna att skapa bättre förutsättningar internt på det egna företaget bedöms som små är alternativet att finna plattformar utanför företaget som kan fungera stödjande när det gäller det egna lärandet. Härvidlag finns flera alternativ. Ett är att aktivt engagera sig i olika typer av nätverk där möten med andra ledare möjliggörs. Exempel på sådana är Almi's LIFT-program (www.almi.se/lifts-presentation) och det KK-finansierade krAft-programmet (www.kraftprov.nu). Ett annat alternativ är att medvetet exploatera de nätverk man redan har. Såväl kunder och leverantörer kan utgöra bollplank i olika typer av sammanhang. Andra typer av "nätverk" kan också tänkas vara möjliga arenor för lärande såsom företagarföreningar, Rotary-klubbar, o.s.v.

Sammanfattningsvis kan man säga att företagsledarens arbete i småföretag fostrar ett icke-reflekterat förhållningssätt till det egna arbetet och företagets verksamhet. Att engagera sig i olika typer av nätverk bestående av andra ledare verkar vara en metod som kringgår vissa av de problem som företagsledare har vad gäller det egna lärandet på det egna företaget. Att skapa bättre premisser för företagsledarens

lärande borde vara en angelägenhet för alla mindre företag som strävar efter en väl fungerande ledning. Om ledaren har goda förutsättningar för lärande ökar också sannolikheten att företaget i större utsträckning blir en lärande organisation och därmed minskar risken för strategisk stagnation. □



Henrik Florén

Avhandlingen har titeln **Managerial Work and Learning in Small Firms** och den lades fram vid Avdelningen för projektledning på Chalmers.

Den kan beställas direkt från Henrik Florén, Sektionen för ekonomi och teknik, Högskolan i Halmstad, Box 823, 301 18 Halmstad, tel 035-16 74 44 eller henrik.floren@set.hh.se

Vill du läsa aktuella forskningsrapporter?

På IMITs hemsida www.imit.se hittar du flera aktuella forskningsrapporter som du kan ladda ner gratis.

Rapporterna på denna lista är av skiftande karaktär och omfattning.

Om du behöver hjälp så ring 08 736 94 71 eller maila anna.tedenfors@imit.se, så försöker vi ordna din beställning.

Internet-Based Self Services: Relational Aspects of E-banking - A Private Client Survey Analysis
Odd Fredriksson

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Swedish Match
Tony Huzzard and Ian Kessler

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of SKF
Olle Hammarström

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Securitas AB
Olle Hammarström

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Sandvik Speciality Steel
Tony Huzzard

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of IKEA
Per Tengblad

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Electrolux AB
Per Tengblad

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of Atlas Copco
Per Tengblad

The Operation and Functioning of European Works Councils in Swedish Transnational Enterprises: The case of ASSA ABLOY
Olle Hammarström

Utveckling av komplexa produkter integrerad mjukvara i traditionellt mekaniska produkter
Christer Karlsson och Eva Lovén

Initiatives and Changes in European School Organization
Sara Eriksson

Att förändra och leda morgondagens arbete
Jan-Erik Rendahl mfl.

Time and innovation in independent technological ventures
Tomas Hellström and Christina Hellström

The Innovating Self: Exploring self among a group of technological innovators
Tomas Hellström, Christina Hellström and Henrik Berglund

Enacting risk in independent technological innovation
Henrik Berglund and Tomas Hellström

Kommersialisering av svenska biobanker Ett näringspolitiskt perspektiv
Jens Laage-Hellman

TIIIT: Informationsteknologin i tillverkningsindustrins tekniska utvecklingskunskap
Christer Karlsson och Eva Lovén

How Cheetahs Run Cheetah Teams in Product Development Projects - the Most Extreme Form of Temporary Organizations?
Mats Engwall and Charlotta Svensson

Knowledge Brokerage in a Software Engineering Firm - Towards a practical model for managing knowledge work in social networks
Tomas Hellström, Ulf Malmqvist and Jon Mikaelsson

Knowledge Programs and the Elusive Nature of Organizational Goals
Tomas Hellström and Jacob Merle

Time and Innovation - Micro-sociological aspects of technological entrepreneurship.
Tomas Hellström and Christina Hellström

Affärssystemet - En studie om teknikens aktiva och passiva roll i en organisation
Linda Askenäs, Licuppsats, Linköpings Tekniska Högskola

Learning for the next Project - Bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation
Charlotte Björkegren, Licuppsats, Linköpings Tekniska Högskola

Strategic Actions in Ericssons Management of 'Bluetooth'
Dennis Nobelius

Virtuell kontakt och kunskapsspridning
Alf Westelius

Users in Action-Stories of users and telematics in everyday life
Marianne Karlsson and Britt Östlund

Modeller för samverkan mellan små tillväxt-resistenta företag Hardware - Wetware - Software
Bo Persson

Göteborgsmodellen för ägarstyrning av kommunal verksamhet
Ingemar Erixson, Bengt Stymne och Bo Persson

Teknik - och forskningsparker Industriell förnyelse
Peter Lindelöf och Hans Löfsten

Med datorn som motor. Skolutveckling och IT i Enköpings kommun 1996-99
Pär Larsson och Jan Löwstedt

IT-utveckling i Täby skolor
Pär Larsson och Jan Löwstedt

Mötet mellan forskare och beforskade i förändringsprojekt i arbetslivet
Maria Bondestam

Eolus - skolutveckling genom lärande samtal? Utvärdering av Sv. Kommunförbundets satsning på gruppstöd för skolchefen
Pär Larsson och Ulrika Tillberg

Hur arbetar kommunerna för att förändra skolan - en översiktsstudie av Förändrings-satsningar
Pär Larsson

Business Process Development and Information Technology in Small and Medium-sized Companies, COMPETE
Jörgen Andersson

The Functions of Methods and Tools in the Work of Management Consultants
Andreas Werr, Peter Docherty and Torbjörn Stjernberg

Förändringsbenägenhet i utvecklingsgrupper
Claes Tunälv

**Gratis nedladdningsbara PDF-filer:
www.imit.se**

Att lära från medlemmar

Verktyg för tjänsteutveckling och strategisk förändring i fackliga organisationer

Fackliga organisationer står inför en enorm utmaning. De äldre som lämnar arbetsmarknaden kommer att ersättas av färre – men bättre utbildade – nykomlingar. Det är en överlevnadsfråga för fackliga organisationer att kunna attrahera dessa unga, välutbildade personer. Fackliga strategier måste därför anpassas efter intressen och behov hos dessa presumtiva medlemmar, säger Hans Björkman, som nyligen doktorerat vid Handelshögskolan i Stockholm.

Hans Björkmans avhandling tar sin utgångspunkt i den förändrade värld som dagens fackliga organisationer upplever och verkar i. Redan har ökad individualisering i samhället, välståndsökningar och arbetsgivarstrategier inneburit att fackliga organisationer i västvärlden har förlorat medlemmar och fått minskat inflytande.

Facklig benchmarking och marknadsföring?

Organisationerna försöker utveckla strategier för att möta nya behov hos enskilda medlemmar och medlemsgrupper. En lägre organisationsgrad har inneburit att presumtiva medlemmar har blivit allt viktigare att nå – ofta i konkurrens mellan olika fackliga organisationer. Många fackliga organisationer söker därför att i större utsträckning marknadsorientera sin verksamhet. För att göra medlemskapet mer attraktivt och för att stå starkare lägger de ned större kraft på att lära mer av nuvarande och presumtiva medlemmar samtidigt som de följer konkurrerande organisationer mera noggrant.

Kvantitativa undersökningar och kvalitativa studier

Sif är en av de ledande fackliga organisationerna i Sverige. Under senare

år har verksamheten blivit alltmer inriktad på att tillgodose också individuella behov hos medlemmarna. Organisationen har använt sig av olika typer av kvantitativa attitydundersökningar och även av kvalitativa studier för att utvärdera och förändra sin verksamhet. I detta sammanhang har Hans Björkman studerat användandet av Sif-Barometern, en årlig kvantitativ undersökning som syftar till att beskriva medlemmars tillfredsställelse med olika delar av organisationens verksamhet. Hans Björkmans forskning har vidare inneburit att han lagt särskild omsorg vid att studera och bidra till utvecklingen av en metodik för designdialoggrupper. Denna metodik har lånat drag från metodiken för fokusgrupper och är ett verktyg för att bli mera lyhörd för medlemmarnas åsikter och behov. I korthet innebär metoden för designdialoggrupper att en grupp med 4-10 personer under två timmar arbetar och samtalar med en moderator (diskussionsledare) från Sif. Det kan exempelvis vara medlemmar som har chefsbefattningar och som därför bjuds in för att samtala om hur Sifs service till den egna yrkesgruppen kan utvecklas. Samtalet följs på en TV-monitor av Sif-anställda med uppgiften att dokumentera och vidare utveckla de idéer och kunskaper som dialoggruppen bidrar med. Därefter används

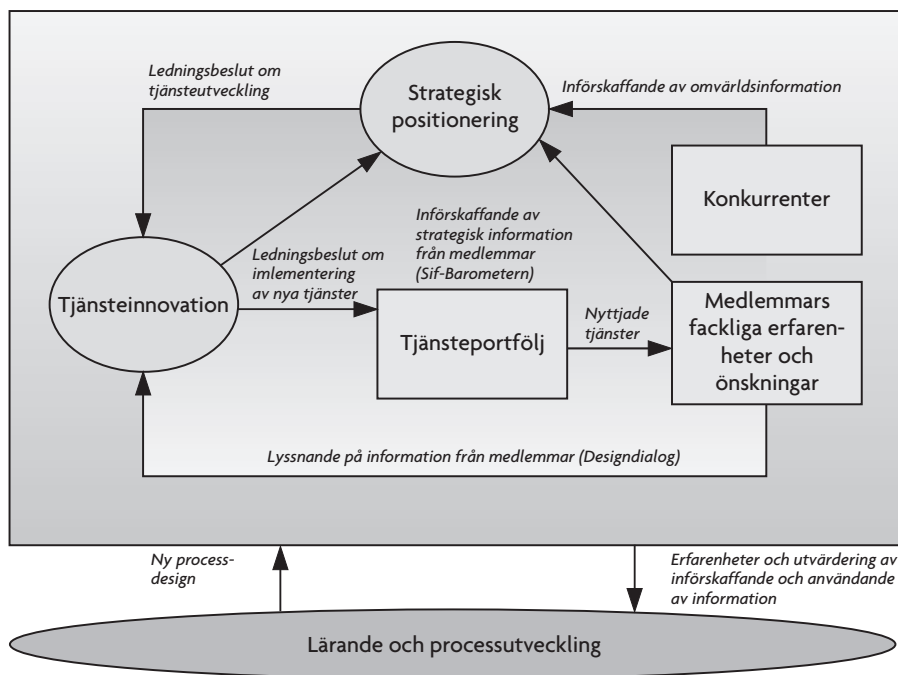
resultaten för att utveckla tjänster (eller, i vissa fall, strategiska positioner).

Administrativ rationalitet behöver inte störa representativ rationalitet

Fackliga organisationer styrs dels som ett företag, av en ledningsgrupp med underlydande chefer (administrativ rationalitet), dels genom demokratiskt deltagande av medlemmar och förtroendevalda (representativ rationalitet). Avhandlingen har visat att användande av marknadsorienteringsmetoder kan stärka det administrativa systemet utan att störa eller störas av det representativa systemet.

Ett av avhandlingens teoretiska bidrag är dess utveckling av metoder för marknadsorientering inom två för fackliga organisationer centrala områden: *strategisk positionering* och *tjänsteinnovation*. Strategisk positionering syftar till att långsiktigt profilera organisationen med utgångspunkt från medlemmarnas behov och i förhållande till konkurrenter. Tjänsteinnovation syftar till att utforma tjänster som gör det möjligt att vinna och behålla medlemmar.

Forskningsarbetet har lagts upp enligt moderna idéer om ”kollaborativ forskning”. Hans Björkman har varit anställd av Sif i många år – och har fortsatt att vara det igenom hela processen. Han har alltså sökt att kombi-



Ett ramverk för strategisk positionering, tjänsteinnovation och utveckling av marknadsorientering i fackliga organisationer.

nera sin roll som anställd med sin roll som forskare och dra nytta av denna kombination. Forskningsprocessen beskrivs bäst som ett aktionsforskningsprojekt, där han, tillsammans med kolleger inom Sif, undersökt ett problem, utarbetat handlingsplaner för förändring och därefter prövat och utvärderat dessa. Sedan har detta fortgått, så att nya handlingsplaner utarbetats, etc. För att uppnå stringens och kontroll i arbetet har han också löpande stämt av tolkningar och resultat med forskare som stått utanför organisationen. Aktionsforskning syftar längre än till att enbart beskriva och förstå ett skeende, syftet är också att uppnå förändring. Såväl ur Hans Björkmans som ur Sifs perspektiv har alltså denna forskning syftat till att förbättra organisationen – att få Sif att bli bättre på att lyssna på och lära från sina medlemmar.

Forskningsprocessen har följt och understött tjänsteutvecklingsprocessen i Sif, vilken beskrivs i figuren ovan.

Båda de studerade metoderna (Sif-Barometern och Designdialoggrupperna) har bidragit till en stärkt marknadsorientering. För att öka nyttan av marknadsinformation för strategisk positionering och tjänsteinnovation lämnas ett antal designförslag, vilka berör ett bättre användande av undersökningar rörande medlems/kundtill-

fredsställelse, kreativitet i grupper och ett ökat lärande från gruppintervjuer.

Double-loop learning ett viktigt instrument

Ett särskilt problem berör *double-loop learning* – lärande att ifrågasätta och ändra tidigare förhärskande perspektiv – för att förbättra användandet av marknadsorienteringsmetoder (Argyris och Schön, 1974).

Fyra förslag för ökad *double-loop learning* ges i avhandlingen:

- *Kunskap stimulerar lärande:* Användning av marknadsinformation kräver att chefer och medarbetare har kunskaper om de verktyg som används – annars är det svårt att använda och göra bra tolkningar av resultaten.

- *Task alignment är en fungerande strategi för lärande i mikroklimat:* Lärande genom ändringar i arbets sätt är det centrala elementet i en *task alignment*-strategi (Beer et al., 1990). Utgångspunkten är att generella programmatiska förändringar sällan fungerar. *Task alignment* handlar istället om att i enskilda enheter av organisationen utveckla nya beteenden och kunskaper. En sådan strategi syftar till att öka lärandeförmågan i organisationen, inte endast genom hantering av

långsiktiga utmaningar, utan också genom omedelbara lösningar på tydliga problem i den löpande verksamheten.

- *Aktionsforskning kan bidra till double-loop learning genom ett konsekvent användande av reflektion för att uttolka planerade och vidtagna åtgärders effekter:* Aktionsforskningsmetoder utgår från ”lärande genom förändring” och kan därför vara nyttiga verktyg för organisatorisk utveckling.

- *Diskutera skillnader mellan espoused theories (vad man säger att man gör) och theories-in-use (vad man gör i verkligheten)! Skiftande politiska beteenden som förhindrar double-loop learning har identifierats.* En bred delaktighet och ett stort engagemang från chefer och medarbetare då marknadsorienteringsinstrument utvecklas har visat sig bidra till öppna och tillitsfulla diskussioner syftande till att förstärka *double-loop learning* i organisationen.

Hans Björkman menar att designprinciperna som föreslås i avhandlingen och de ovan presenterade förslagen rörande ökad *double-loop learning* är användbara för de flesta fackliga organisationer. Avhandlingen kan naturligtvis också bidra till en utvecklad marknadsorientering i andra typer av organisationer och verksamheter. □



Hans Björkman

Hans Björkmans avhandling har titeln **Learning from members. Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions**. Avhandlingen kan beställas från EFI, www.hhs.se/efi, eller direkt från författaren. Hans Björkman kan nås på tel 070 - 665 68 31 eller hans. bjorkman@sif.se. Hans arbetar med strategifrågor på Sif.

Mot effektivare inköp av managementkonsulter?

I många organisationer pågår idag ett arbete för att effektivisera inköp och användning av managementkonsulter. Men vad gör dessa organisationer egentligen och hur lyckas de med sina försök att "styra upp" sitt inköp av managementkonsulter? IMIT-forskarna docent Andreas Werr och doktoranden Frida Perner har studerat den frågan.

Inom ramen för ett VINNOVA finansierat forskningsprojekt har forskarna studerat ett antal stora svenska företags arbete med att effektivisera inköp och användning av managementkonsulter. I de flesta företagen påbörjades detta arbete för 2-3 år sedan som ett rationaliseringsprojekt drivet av inköpsfunktionen, med ledningens stöd. Drivkraften var en upplevd stor rationaliseringspotential i de ofta omfattande utgifterna för managementkonsulter, vilka traditionellt köpts in decentraliserat och genom informella och förtroendebaserade processer, där varje chef haft frihet att välja vilken konsult han/hon ville använda. Tre huvudstrategier identifierades för företagets arbete mot ett effektivare inköp av managementkonsulter: Laissez-faire, organiserad decentralisering och expertstrategin.

Laissez-faire strategin

Denna strategi karakteriseras av ett decentraliserat och fritt inköp av managementkonsulter, där de enskilda cheferna har stor frihet att välja när och vilka konsulter de vill arbeta med. Inom strategin finns dock en plan på att så småningom formulera tydliga riktlinjer för inköp och användning av managementkonsulter. Anledningen till att så ännu inte hade skett i de stu-

derade företagen varierade mellan de två varianterna av denna strategi – frivillig laissez-faire och påtvingad laissez-faire. I den *frivilliga laissez-faire strategin* hade organisationen avstått från ett vidare arbete med riktlinjer för konsultinköp, då man såg sig som en begränsad användare av konsulter och dessutom såg managementkonsulttjänsten med sitt stora kunskapsinnehåll som svår att köpa in med traditionella inköpsverktyg. I den *påtvingade laissez-faire strategin* fanns en stark önskan hos inköpsfunktionen att verka för ett mer professionellt inköp, och den omfattande användningen av konsulter i företaget gjorde att man såg en stor rationaliseringspotential. Motståndet från cheferna mot en sådan formalisering av inköpsprocessen, tillsammans med inköpsfunktionens svaga position och den decentraliserade beslutskulturen, utgjorde dock oöverstigliga hinder som ledde fram till den påtvingade laissez-faire strategin.

Organiserad decentralisering

Centrala inslag i denna strategi är en definierad process för hur managementkonsulter skall köpas in, liksom en avgränsad leverantörsbas med väl-specifierade ramavtal att välja konsulter från. Genom att inrätta en mer formell upphandlingsprocess ville man

i företagen få tydligare specificerade konsultuppdrag, men också klarare och mer marknadsmässiga villkor för uppdraget. Även denna strategi uppträdde i två varianter beroende på hur nära relation man etablerade med leverantörerna. I en *partnervariant* etablerades nära relationer med ett fåtal leverantörer. Standardprislistor och villkor förhandlades hårt och återkommande uppföljningar gjordes med leverantörerna. I en *konkurrensvariant* knöt man till sig ett relativt stort antal ramavtalsleverantörer, då man såg det som svårt att få cheferna att enas kring några få leverantörer. Istället ställdes krav på konkurrensupphandling av större uppdrag för att säkra både pris-sättning och kvalitet.

Expertstrategin

Expertstrategin karakteriseras av en centralisering av all konsultupphandling till två personer i organisationen med nära koppling till HR funktionen. Dessa rapporterade direkt till ledningen. Alla behov av externt stöd skulle gå via dessa personer som började med att undersöka om behovet kunde fyllas med befintliga interna resurser, om det kunde ses som ett tillfälle för utveckling av interna resurser, eller om det var ett så permanent behov att man skulle anställa någon. Först när dessa

	Laissez-faire		Organiserad decentralisering		Expert
Variant av huvudstrategi	Påtvingad	Frivillig	Konkurrens	Partnerskap	
Inköp av konsulter	Decentraliserat	Decentraliserat	Många ramavtalsleverantörer, konkurrensupphandling	Få ramavtalsleverantörer med nära relationer	Centraliserat till expert
Motiv/logik bakom reglering/icke reglering	Oförmåga att driva igenom kontroll	Lågprioriterat område	Pris och kvalitetskontroll genom konkurrens	Pris och kvalitetskontroll genom nära samarbete	Konsultinköp är en kompetensförsörjningsfråga
Inköpsfunktionens position	Ny och svag inköpsfunktion	Central och stark inköpsfunktion	Stark och växande inköpsfunktion	Stark och växande inköpsfunktion	Expert rapporterar till ledning

Tre strategier för inköp av managementkonsulter

alternativ hade uttömts skickades förfrågan till några utvalda konsulter som ansågs passa för uppdraget. Dessa presenterades sedan för uppdragsgivaren för slutgiltigt urval. Utmärkande för expertstrategin var synen på konsultinköp som en strategisk kompetensfråga. Rutinen var väletablerad i denna organisation sedan ett 20-tal år tillbaka, och jämfört med andra organisationer i studien var användningen av managementkonsulter låg och selektiv.

Val av strategi

Gemensamt för alla dessa försök att effektivisera inköp av konsulter är bilden att det traditionella, informella och relationsbaserade sättet att köpa konsulter är ineffektivt och problematiskt, något som dock cheferna i regel vände sig emot, vilket resulterade i en hel del (initialt) motstånd mot de nya rutinerna. Valet av strategi hade mot denna bakgrund mycket att göra med bedömningen av förmågan att bryta dessa informella relationer. En stark inköpsfunktion, liksom ett tydligt stöd från ledningen var viktiga förutsättningar för att lyckas med detta. I båda organisationerna, där forskarna observerade en påtvingad laissez-faire strategi, hade inköpsfunktionen en relativt svag position, och försöken att iföra en tydlig strategi hade också sammanfallit med att VD byttes ut.

Expertstrategin visar dock samtidigt att inköp av managementkonsulter inte nödvändigtvis måste hanteras av inköpsavdelningen, utan mycket väl kan ligga någon annanstans i organisationen. Med en sådan placering blir det lättare att sätta in inköp och användning av konsulter i ett större samman-

hang, där överväganden om alternativ till konsulter och kompetensöverföring i projekt där konsulter används blir naturliga inslag, och där fokus på avtalsvillkor och pris, som var viktiga drivkrafter i den organiserade decentraliseringsstrategin får en underordnad (om än fortsatt viktig) roll.

Olika synsätt hos inköpare och chefer

En gemensam nämnare för de olika strategierna är synen på konsulttjänsten som en ganska standardiserad och enkel tjänst. En utgångspunkt i både den organiserade decentraliseringsstrategin och expertstrategin, är att tjänsten kan formuleras i detalj i förväg i form av t.ex. förfrågningsunderlag och att köparen besitter tillräcklig kompetens och förmåga att jämföra olika alternativa förslag vid en konkurrensupphandling. Litteraturen, liksom många av de chefer forskarna pratade med i denna studie, pekar dock på att det kan vara svårt att i förväg definiera behov och jämföra alternativ när det gäller vissa typer av tjänster, i vilka konsulten har ett kunskapsöverläge gentemot klienten. Därför är deras förtroendebaserade relationer och informella, men flexibla överenskommelser med konsulter en nödvändighet, argumenterar de. I takt med att köparna får allt större erfarenhet av att använda managementkonsulter förbättras dock deras inköps- och användarkompetens och inköp enligt de observerade modellerna blir möjligt för allt fler typer av managementkonsulttjänster. Det kommer dock alltid att finnas typer av konsulttjänster som präglas av köparens kunskapsunder-

läge, där förtroende och informalitet måste få gälla. Det finns således ett behov av ett mer nyanserat synsätt på konsultinköp, där konsulter köps in på olika sätt beroende på vilken deras roll i organisationen är tänkt att vara. I Management of Technology nr. 3, oktober 2003 identifierades fyra sådana roller – experten, förändringsagenten, utredaren och avlastaren – som kan tjäna som utgångspunkt för en mer situationsberoende ansats. □



Andreas Werr

Frida Perner

andreas.werr@hhs.se och
frida.perner@hhs.se forskar vid
Handelshögskolan i Stockholm.

Vill du läsa mer om deras forskning se:

Werr, A., & Perner, F. (2005). **Purchasing management consultants – From personal ties to organizational procedures.** Paper presented at the Academy of Management Meeting, Honolulu, Hawaii. Selected for publication in the "Best Paper Proceedings".

Furusten, S., & Werr, A. (Eds.). 2005.

Dealing with Confidence - The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Framgång för innovationsallianser – en fråga om management!

Allianser mellan företag för att skapa innovationer blir allt viktigare del i många företags konkurrensstrategier för att hantera korta produktlivscyklar och höga utvecklingskostnader.

Min erfarenhet är att många allianser har en slagsida antingen åt en allianslogik eller åt en innovationslogik istället för att balansera de bägge och därmed undvika en mängd hinder för en framgångsrik innovationsprocess, säger Håkan Linnarsson, som nyligen har doktorerat vid Handelshögskolan i Stockholm.

Många samarbeten misslyckas. En viktig orsak är de motstridiga rekommendationer som finns avseende hur allianser och innovationsverksamhet ska ledas. Allianslogikens detaljerade kontrakt baserade på korrekt planering ställs mot innovationslogikens krav på flexibilitet och anpassning. I Håkan Linnarssons studier av olika innovationsbaserade allianser mellan företag har ett antal modeller vuxit fram för hur allians och innovationslogiker kan balanseras genom medvetna val kring hur samarbetet är organiserat och hur innovationen är uppbyggd.

Samarbetsformerna ska varieras

Det finns inga genvägar för att skapa framgångsrika innovationsallianser men många svårigheter kan undvikas om man från början anpassar, och senare justerar, alliansen och innovation till varandra. I alliansutformningen ingår förutom hur kontraktet är utformat även alla mekanismer som skapas för koordinering och kommunikation, t.ex. möten och samarbetsformer på olika nivåer. Håkan Linnarsson menar att det är viktigt att kunna variera intensitet och form för samarbetet i de olika faserna av den kombinerade allians- och innovationsprocessen.

En kombinerad allians och innovationsprocess med tre faser

I den processmodell som vuxit fram inom forskningsprojektet återfinns tre faser (se figuren).

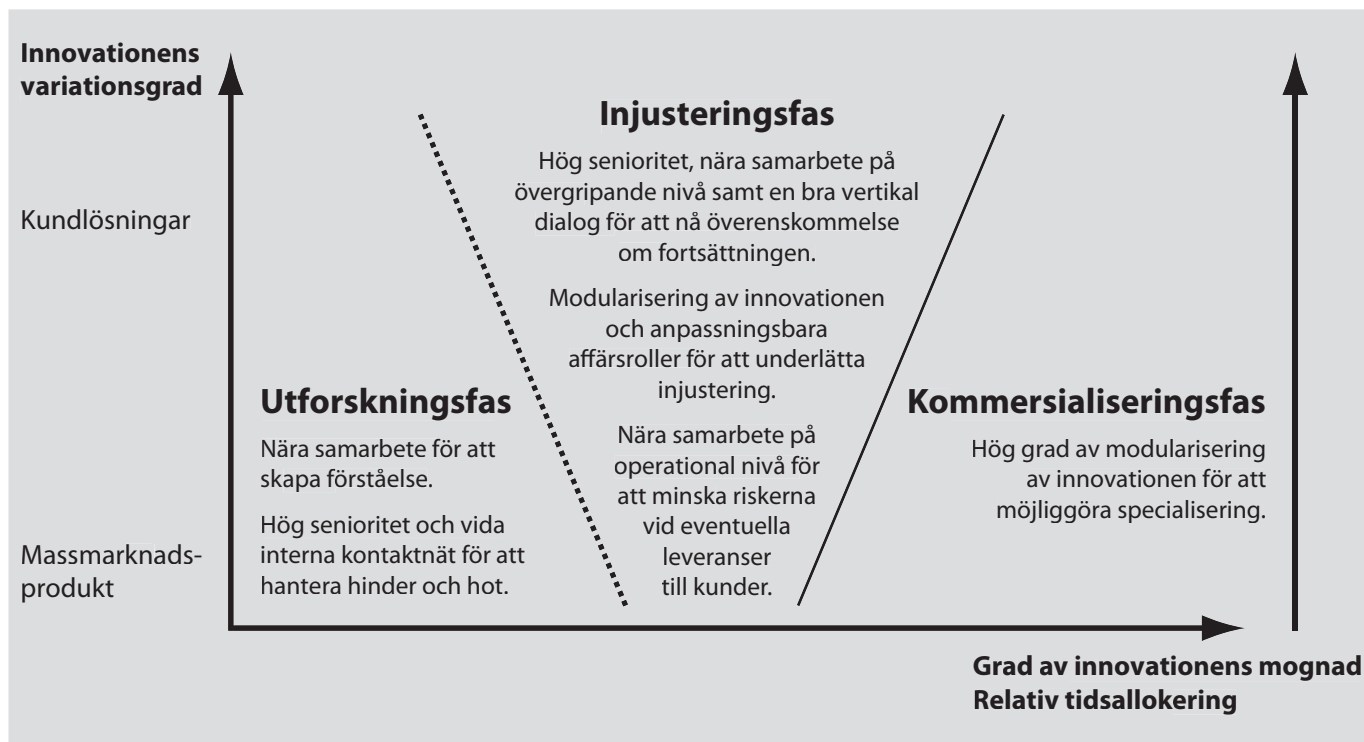
- Den *utforskande* fasen inleds ofta med att de bägge organisationerna sonderar möjligheterna att tillsammans skapa något innan samarbetet formaliseras. Därefter skapas konceptet för innovationen avseende vad som ska levereras till marknaden och hur de grundläggande tekniska utmaningarna ska lösas.
- I *injusteringsfasen* är fokus på hur de bägge partners ska samarbeta för kommersialiseringen utifrån den ökade förståelse kring möjligheter och problem med innovationen som den utforskande fasen har gett.
- *Kommersialiseringsfasen* produktifierar innovationen och säkerställer att en repetitiv försäljning kommer till stånd.

Den relativa längden av dessa tre faser varierar mellan massmarknadsprodukter och mer kundanpassade lösningar. För de kundanpassade lösningarna som studerades kunde injusteringsfasen utgöra en längre period som inkluderade enstaka leveranser till kunder för att genom praktisk verksamhet hitta samarbetsformerna.

För massmarknadsprodukter var injusteringsfasen en relativt kort period utan leveranser till marknaden.

Olika ledningsutmaningar i de olika faserna

I den utforskande fasen är det betydelsefullt att inte bara förstå marknaden och teknologin utan även lägga en grund för det organisatoriska samarbetet i senare faser. En tidigt genomförd uppdelning av innovationen i olika moduler som är relativt oberoende av varandra, dvs. en modularisering, där flexibilitet avseende parternas kompetens och intressen har beaktats, kan underlätta både sammanjämkning av parternas olika intressen och fördelning av framtida förändringar i kostnader och intäkter. I injusteringsfasen var det inte ovanligt att man var tvungen att revidera de ursprungliga planerna och kontrakten avseende kommersialiseringsfasen utifrån den nya kunskap som den utforskande fasen hade lett fram till. I denna injustering var det vanligt att alliansutformningen fick ändras för att passa innovationen men också att innovationen fick anpassas till alliansen. Denna anpassning var betydligt enklare i de fall innovationen var tydligt modulariserad och där parterna var flexibla i fördelningen av affärsroller, t.ex. vem som



En översikt av den kombinerade allians och innovationsprocessen.

Övergången mellan utforskningsfasen och injusteringsfasen är gradvis men kräver åtminstone att det finns ett innovationskoncept. Övergången till kommersialiseringsfasen sker då det finns en överenskommelse kring formerna för repetitiva leveranser.

levererade till marknaden. För att finna en gemensam väg framåt visade det sig viktigt att det fanns ett nära samarbete mellan parterna på en hög ledningsnivå och samtidigt en bra dialog mellan denna nivå och den operativa nivån för att förstå konsekvenser av att flytta ansvaret för eller ändra innehållet i olika moduler. Kommersialiseringsfasen underlättades när bägge parterna kunde specialisera sig på olika delar för vilket en tydlig modularisering av innovationen var betydelsefullt.

Hantera interna hinder och hot

Samarbetsformerna beskrevs i de studerade allianserna som viktiga för att stödja en framgångsrik gemensam innovationsprocess medan hindren till denna process i stor utsträckning hade interna orsaker. Dessa hinder kunde t.ex. vara internkonkurrens mellan närliggande produktenheter och mellan olika parallella allianser, bristande kontinuitet i samarbetet under omorganisationer och interna styrmodeller som strikt utgick från det interna sättet att organisera verksamheten och som saknade flexibilitet att hantera situationer där allianser spände över flera organisatoriska enheter. Dessa interna hinder hade störst påverkan under den utforskande fasen innan samarbetet var etablerat och accepterat inom or-

ganisationen. En alliansledning som hade en hög senioritet och vida kontaktnät inom den egna organisationen var viktigt under denna fas för att inse de interna hindren och hoten i tid och ha en förmåga att undanröja dessa.

Stor potential

Håkan Linnarsson konstaterar att många organisationer fortfarande har en begränsad förmåga att hantera innovationsbaserade allianser. Med tanke på svårigheterna för de flesta företag oavsett storlek att klara sig på en egen hand i en globaliserad värld och de möjligheter som allianser kan ge, finns det en rejäl hävstång för de företag som medvetet vinnlägger sig om att bli professionella i att hantera innovationsbaserade allianser. Att införa ett arbetssätt som stödjer en kombinerad allians- och innovationsprocess där utformningen av allians och innovation anpassas till varandra är ett första steg att utveckla denna professionalism som sedan kan byggas vidare med koordinering av företagets alla allianser och en anpassning av styrning och kultur till att stödja innovationsbaserade allianser. □



Håkan Linnarsson
 Handelshögskolan i Stockholm
 och TeliaSonera

Denna artikel är baserad på Håkan Linnarssons doktorsavhandling "Alliances for Innovation – A structural perspective on new business development in cooperative ventures". Avhandlingen kan beställas från EFI, www.hhs.se/efi, eller direkt från Håkan Linnarsson på tel 0705-18 94 27 eller via e-post hakan.linnarsson@teliasonera.com.

Posttidning B

Ny läsare

Adressändring

Skicka adressändringen till IMIT,
Box 6501, 113 83 Stockholm

Namn: _____

Företag: _____

Adress: _____

Postnr: _____ Postadress: _____

HUVUDMANNAORGANISATIONER

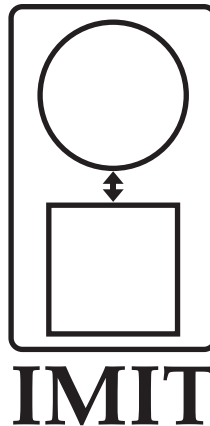
Chalmers Tekniska Högskola, Chalmers
Tekniska Högskolan i Lund, LTH
Kungliga Tekniska Högskolan i
Stockholm, KTH
Handelshögskolan i Stockholm, HHS
Institutet för Företagsledning, IFL

HUVUDMÄN

Professor Per-Jonas Eliäson, HHS
Direktör Peter Holmstedt,
Stiftelsen Electrum
Direktör Anders Källström,
Västsvenska Handelskammaren
ED Fredrik Lundberg,
LE Lundbergföretagen AB
Direktör Anders Lundgren, KTH
Direktör Lennart Lübeck, IVA
Direktör Stephan Mühler, Sydsvenska
Industri- och Handelskammaren
Direktör Lennart Nilsson, AB Pethle
Direktör Henrik Pålsson,
Ericsson Consumers Lab
Direktör Karl-Erik Sahlberg,
Malmöhus Invest AB
Direktör Jan Mikael von Schantz, IFL
Rektor Jan-Eric Sundgren, Chalmers
Direktör Michael Treschow,
Telefonaktiebolaget LM Ericsson

STYRELSE

Rektor Lars Bergman,
Handelshögskolan i Stockholm
Direktör Bernt Ericson, ordförande
Direktör Hans Glise, Novo Nordisk A/S
Professor Claes Gustafsson, KTH
Professor Mats Johansson, Chalmers
Rektor Gunilla Jönson, LTH
Föreståndare Christer Karlsson, IMIT
Direktör Lars Sjunnesson, Sydkraft AB



Revisorer:

Anders Lörnell, KPMG
Johan Kratz, KPMG

FAKULTET

Research Fellows

Niclas Adler, FENIX, docent
Ola Bergström, GU, doktor
Hans Björnsson, Chalmers, professor
Erik Bohlin, Chalmers, docent
Peter Docherty, KTH, professor
Charles Edquist, LTH, professor
Anders Edström, GRI/CORE, professor
Mats Engwall, IMIT, tf professor
Lars-Erik Gadde, Chalmers, professor
Ove Granstrand, Chalmers, professor
Tomas Hellström, Chalmers,
Visiting Fellow
Sven-Åke Hörte, HH, professor
Merle Jacob, CBS, professor
Staffan Jacobsson, Chalmers, professor
Christer Karlsson, HHS/IMIT, professor
Jens Laage Hellman, Chalmers, docent
Jan Lindér, Chalmers, doktor
Åsa Lindholm Dahlstrand,
HH, professor
Rolf A Lundin, IHH Jönköping,
professor
Mats Lundqvist, Chalmers, doktor

Hans Löfsten, Chalmers, professor
Jan Löwstedt, HHS/BTH, professor
Mats Magnusson, Chalmers, doktor
Maureen McKelvey, Chalmers, professor
Anders G Nilsson, KAU, professor
Flemming Norrgren, Chalmers/FENIX,
professor
Andreas Norrman, LTH, docent
Christer Olofsson, SLU, professor
Birger Rapp, LiU, professor
Torbjörn Stjernberg, GU, professor
Alexander Styhre, Chalmers/FENIX,
docent
Bengt Stymne, HHS/FENIX, professor
Per Svensson, Chalmers, doktor
Anders Söderholm, UMU, docent
Jonas Söderlund, LiU, docent
Lars Trygg, Chalmers, docent
Sten Wandel, LTH, professor
Andreas Werr, HHS, docent
Rolf Wolff, GU, professor
Pär Åhlström, Chalmers, professor

Adjungerade:

Anders Ingelgård, AstraZeneca, doktor
Armand Hatchuel, Ecole des Mines,
professor
Paul Lillrank, TH Esbo, professor
Bertil Nilsson, Resursbruket AB, tekn lic
Rami Shani, Cal Pol Tec, professor

ORGANISATION

Föreståndare:

Christer Karlsson

Stabsfunktioner:

Information: Anna Karlstedt Tedenfors
Redovisning: Birgitta Andersson
Projekt- och ekonomistyrning:
Bengt Karlsson

Vi berättar gärna mer om vår verksamhet och vad vi kan göra i samarbete med er.

IMIT, 412 96 Göteborg. Besöksadress: Chalmers Tekniska Högskola, Vera Sandbergs Allé 8. Telefon 031-772 12 20

IMIT, Box 6501, 113 83 Stockholm. Besöksadress: Handelshögskolan, Saltmästargatan 13 - 17. Telefon 08-736 94 71. Fax 08-34 58 11

IMIT på Internet: www.imit.se