

Rekommenderad läsning

Bienenstock, A., Schwaag Serger, S., Benner M. och Lidgar, A. 2014.
Utbildning, forskning, samverkan Vad kan svenska universitet lära av Stanford och Berkeley? Stockholm: SNS.

Karlsson, T., & Wigren, C. 2012.
Start-ups among university employees: the influence of legitimacy, human capital and social capital. The Journal of Technology Transfer, 37: 297-312.

Klofsten, M., & Jones-Evans, D. 1996.
Stimulation of technology-based small firms—A case study of university-industry cooperation. Technovation, 16: 187-213.

Lackeus, M., & Williams Middleton, K. 2015.
Venture Creation Programs: entrepreneurial education through real-life content. Education + Training, 57.

Larsson, J.P., Wennberg, K., Wiklund, J., & Wright, M. 2015.
Do regional hubs of science facilitate entrepreneurship?. Working paper.

Wennberg, K., Wiklund, J., & Wright, M. 2011.
The effectiveness of university knowledge spillovers: Performance differences between university spinoffs and corporate spinoffs. Research Policy, 40: 1128-1143.

Åstebro, T., Bazzazian, N., & Braguinsky, S. 2012.
Startups by recent university graduates and their faculty: Implications for university entrepreneurship policy. Research Policy, 41: 663-677.

Karl Wennberg

Professor

Handelshögskolan
i Stockholm &
Institutet för
Analytisk Sociologi
(IAS)

Mail: karl.
wennberg@hhs.se



Forskningsfokus:
Entreprenörskap, regional utveckling,
organisationsdynamik

From Power-Points to Reality

– om att leda strategisk förändring

Kunden i fokus och stark innovationsförmåga är centrala teman i de flesta företags strategier idag. Inte sällan är begreppen synonyma med företag som IKEA, Apple och Google. Men hur ser det ut för företag i andra branscher; längre bak i värdekedjan, när de vill anamma dessa? Och hur går man från ord till handling?

av Malin Olander Roese

Den viktigaste frågan för många företag handlar om att trygga långsiktig och framgångsrik utveckling. Men hur bär man sig åt för att genomföra en strategi med sikte på ökad kundorientering och innovationskraft? Hur gör företag i den svenska basindustrin som befinner sig längre bak i värdekedjan än de som

nämndes i inledningen? Avhandlingen "From PowerPoints to Reality – Managing Strategic Change in the Paper Packaging Industry" fångar de här frågeställningarna utifrån aktörer i svensk skogs- och pappersindustri. Avhandlingen baseras framförallt på en kvalitativ och flerårig fallstudie av förpackningspappersföretaget

Billerud¹. Avhandlingen handlar om de interna utmaningar som en strategisk förändringsresa kan innebära, hur resan kan genomföras och ett litet annorlunda sätt att mäta förändringen.

Utmaningar i perspektiv och praktik

Under mer än två decennier har företag i den svenska skogsindustrin uppmanats att byta strategisk riktning. Det tillväggångssätt som sedan andra världskriget bidragit till att placera svenska massa- och pappersproducenter på världskartan håller inte längre måttet. Den storskaliga och produktions effektiva strategi, som varit industrins signum, måste utvecklas mot en mer kundorienterad riktning där innovation och värdeskapande erbjudanden står i fokus. Dessa teman är i sig inte nya för skogsindustrins aktörer, men dess innebörd har förändrats. Under 2004 inledde Billerud arbetet med en ny strategisk riktning. Målet var att ompositionera företaget från att vara en leverantör av förpackningspapper till att vara en aktiv och självklar partner i utveckling av nya förpackningar – utan att integrera framåt i värdekedjan. När ett företag i skogsindustrin vill bryta mot ett historiskt tillväggångssätt uppstår utmaningar, framförallt internt. Utmaningarna visar sig dels i formulerandet av en ny strategi, dels i själva genomförandet. Att bestämma sig för att bli mer kundorienterad och innovativ är

enkelt. Att omsätta det i praktiken är betydligt svårare.

Att, som i Billeruds fall, gå ifrån vad som med Porters terminologi kan beskrivas som en kostnadsfokuserad strategi, mot en mer differentierad, ställer krav på nya förmågor och aktiviteter som inte alltid är tydliga i själva formuleringsfasen. Två av de fyra största och interna utmaningarna som beskrivs i avhandlingen är "dominerande perspektiv" respektive "verktyg och processer". Den förstnämnda är kopplad till synen på vem som är kund och vad kundorientering faktiskt kan innebära. I en organisation där fokus av hävd legat på de interna produktionsprocesserna och den omedelbara kunden (konverterare i det här fallet) faller sig ett utökat marknads- perspektiv och fokus på kundens kund; livsmedelsproducenter och detaljhandlare, inte självklart. Den fångar också ett dominerande perspektiv i litteraturen där "kund-" eller "marknadsorientering" främst förekommer i relation till företag på mer dynamiska marknader med snabbörliga konsumentvaror. Det får i sin tur konsekvenser för de verktyg och processer som

kopplas till en ökad kundorientering och innovation. Häri ligger den andra utmaningen. I en strategisk ompositionering förändras också karaktären på det som i skogsindustrin traditionellt varit förknippat med process- och produktutvecklingen med krav på nya förmågor utifrån ett utökat kundperspektiv.

Två generiska strategier och en mittemellan

Kopplingen mellan ett företags strategi (kostnads- eller differentiering), marknadsorientering (konkurrent eller kund fokus) och innovation (inkrementell eller radikal) är tydlig så länge man håller sig till en av dem. Men vad händer om man börjar kombinera båda? Om man med hjälp av olika strategiskolor målar bilden av de strategiska riktningar och innovativa förmågor som fångas i studien av Billerud framträder skillnaderna, och utmaningen, tydligare (Figur 1). Genom att föra samman dessa olika strategier på samma karta sammanfattas det landskap som en sådan förändring omfattar. Ett landskap där det som har format aktörer i den svenska

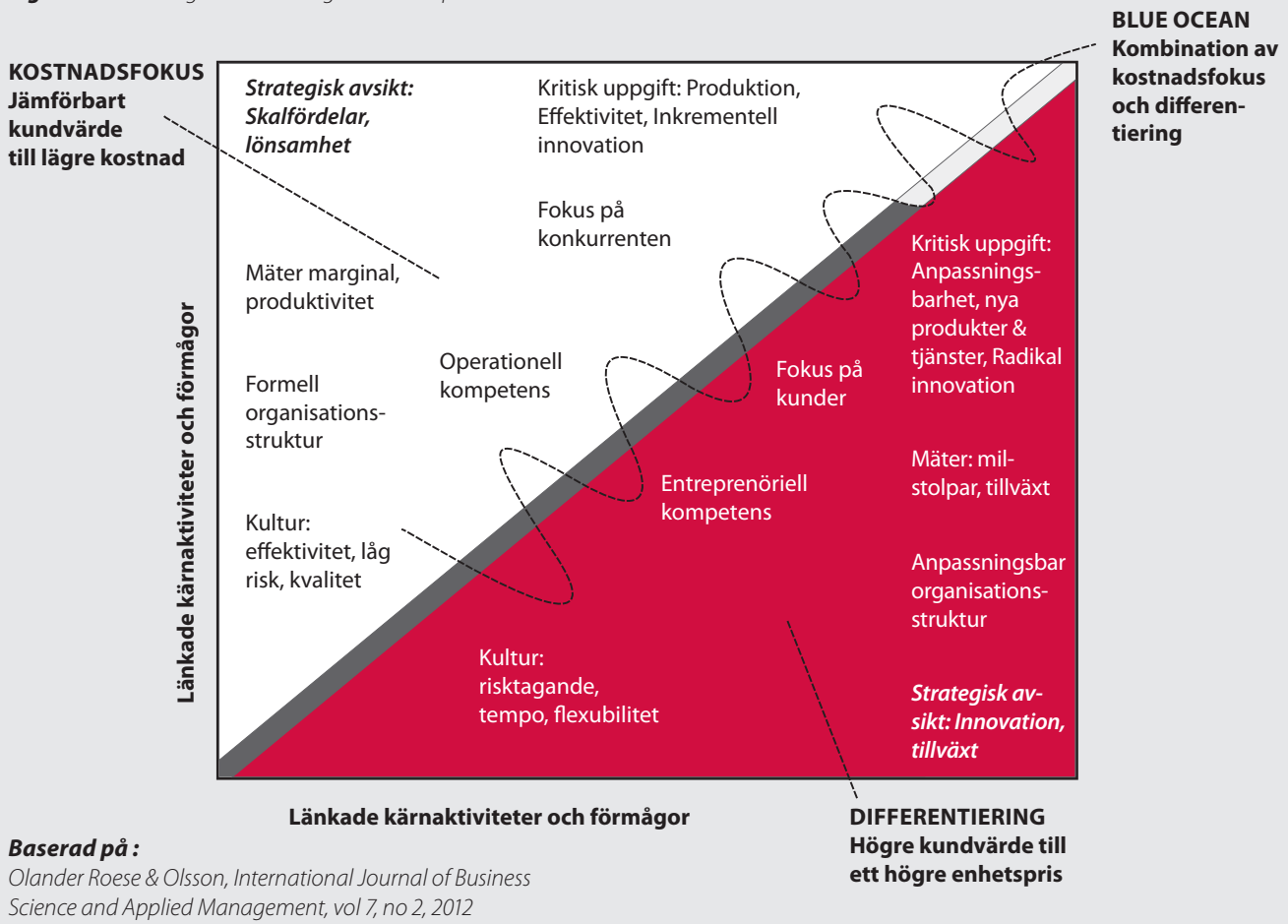
skogsindustrin (kostnadsfokus, operationell/produktionskompetens, kvalitet) läggs intill det önskade (kundfokus, innovation, entreprenörskap).

Fram träder en mittemellan eller både- och väg som är på frammarsch i litteraturen och i näringslivet definierade som Blue Oceans eller ambidextera strategier. Här samverkar till synes helt motstridiga, t o m paradoxala avsikter, aktiviteter och förmågor på samma väg. En väg som enligt vissa forskare är omöjlig och enligt andra den enda rätta i en allt mer global och konkurrensutsatt värld. För Billerud var valet inte på något sätt enkelt men väl grundat i en övertygelse hos ledningen om att det rådande industriparadigmet inte längre var hållbart. Med avsikten att hitta synergier i kombinationen uppstod en ringkamp mellan produktions- och produktivetsfokus i ena hörnan och ett nytt kund- innovations- och säljfokus i den andra.

Att välja både och – genomförandets mekanismer

Resan mot en ny riktning mittemellan två ytterligheter visar sig kräva långt mer

Figur 1. Den strategiska förändringens landskap



” *Att bestämma sig för att bli mer kundorienterad och innovativ är enkelt.
Att omsätta det i praktiken är betydligt svårare* ”

situationsanpassade angreppssätt för att skapa ny förståelse och genomförandekraft än vad traditionella tankeskolor inom strategi och strategisk ledning erbjuder. Baserat på resultaten av studien föreslås fyra dynamiska mekanismer för att hantera såväl de strategiska vägvalsparadoxa som uppstår liksom den polarisering av antaganden och prioriteringar som skapas i organisationen. Utöver att använda den vanligt förekommande *organisatoriska strukturen* som möjliggörare (genom att dela upp ansvaret för det nya och det existerande) visar sig ett utvidgat *kundperspektiv* bortom kunden, till kundens kund centralt. Det skapar förutsättningar för att lära mer om kundernas behov och ger incitament och ökad förståelse för förändrings- och innovationsförmåga internt. Mest intressant är kanske de fall av kompetensöverskridande nya produkter, *nya värdeerbjudanden*, som uppstår i ringkampens mitt, när ett företags nya förmågor smälter ihop med de existerande. Till exempel när behov och möjligheter på marknaden sammanförs med den interna process- och produktionskompetensen som i Billeruds FibreForm® (ett formligt förpackningsmaterial av papper). En fjärde mekanism som visade sig central, och som sällan nämns i litteraturen, är behovet av en *fast tro och övertygelse* på den nya både-och riktningen och att skapa och upprätthålla mer än en organisationskultur. Hur vet man då att man är på rätt väg?

Från ord till handling mätt med nya mått

För att mäta ett företags utveckling och framsteg är siffrorna på sista raden ett självklart mått. Men det ekonomiska resultatet är inte alltid en bra indikator på att resan går åt rätt håll. Givet att strategisk förändring kräver nya antaganden och en ny förståelse är språket ett intressant medel och mått på densamma. Inspirerad av en kvantitativ metod som används inom kognitiv psykologi, så kallad latent semantisk analys (LSA), görs i avhandlingen en mätning av språkets förändrade innebörd över tid. Den bekräftar att förändring av det här slaget tar tid men att den samtidigt är revolutionär i förhållande till hur innebörder av olika begrepp

och handlingsmönster förändrats givet det studerade företags historiska och traditionella bransch. Den semantiska analysen är den första i sitt slag och manar till fortsatt utveckling och studier av liknande karaktär som alternativa mått på strategisk förändring.

Sammanfattningsvis visas i avhandlingen att strategisk förändring mot ökad kundorientering och innovation kräver en blandning av rationella och pragmatiska – situationsanpassade – antaganden och aktiviteter. En kombination av åtgärder för kulturell och kognitiv förändring och mer traditionella styrmedel. Det studerade fallet omkullkastar inte minst flera av de rationella antaganden som finns i litteraturen om hur företag utvecklar och

formar nya dynamiska förmågor. Avhandlingen sätter fokus på frågan om mogna industriers framtida och hållbara utveckling och uppmanar fortsatt forskning. För ett företag som ger sig i kast med både-och är kanske den viktigaste lärdomen från det här fallet att förstå länken mellan det etablerade och det önskade, och (våga) välkomna en resa med fler frågetecken än svar. ●

Den här avhandlingen omfattar en studie av Billerud mellan 2004 och 2010. I slutet av 2012 blev Billerud, BillerudKorsnäs genom ett samgående med Korsnäs.

Malin Ölander Roese

Civilekonom och Teknologie doktor,
Innovationsteknik, Lunds Tekniska
Högskola (LTH)

Mail: malin.olander_roese@design.lth.se



Malin började sin bana i regeringskansliet, blev sedan strategikonsult och blev därefter in i detaljhandeln och drev en av Sveriges första e-handelsbutiker. Hon återvände till akademien och fick en möjlighet att forska på LTH och avdelningen för förpackningslogistik. Sedan 10 år har Malin parallellt med arbete för konsultföretaget MOOV forskat kring strategisk förändring när det handlar om att öka kundorientering och innovationsförmågan i stora företag. Hennes passion för svensk basindustri har lett till studier inom ffa pappers- och förpackningsindustrin.

För närvarande delar Malin sin tid mellan akademi och näringsliv. Som forskare på Innovationsteknik står strategisk förändring i stora företag i fokus. Dessutom leder hon just nu ett projekt som handlar om hur akademi och näringsliv kan samarbeta för ökad innovationskraft. Ett projekt som hon vill utveckla i takt med att allt fler företag tvingas fokusera sina forskningsresurser och akademien behöver hitta nya sätt att samverka kring och föra ut sin forskning. I näringslivet arbetar hon som strategisk rådgivare och processledare för företag och organisationer i Sverige och utomlands.