



LUNDS UNIVERSITET

#12827

Magisteruppsats, 10 p

FEK 591

HT 2006

Kundvärde som affärsidé i en internationell verkstadskoncern

Författare:

Charlotte de Faire

Medförfattare, Informatik:

Therese Gaude

Handledare:

Gösta Wijk

2007-01-25



Förord

Detta magisterarbete har utförts vid institutionen för företagsekonomi vid universitetet i Lund i tätt samarbete med Therese Gaude som parallellt författat sin magisteruppsats vid institutionen för informatik vid universitetet i Lund. Först och främst vill jag tacka vår gemensamme uppdragsgivare Anders Wallin, informationsdirektör på Sandvik AB. Ett stort tack vill jag även rikta till mina chefer och arbetsgivare på AB Sandvik Systems Development som gav mig möjlighet att genomföra denna uppsats med de förutsättningar jag haft.

Tack till samtliga nitton informanter runt om i Sandviks organisation för att ni har tagit er tid och ställt upp på intervjuer, visat engagemang och stöttat mig och Therese. Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare på universitetet Gösta Wijk som följt arbetet och bidragit med konstruktiv kritik ur ett akademiskt perspektiv.

Slutligen vill jag passa på att tacka de personer som följt arbetet på nära håll och som funnits där för oss när vi behövt ett bollplank, ett uppmuntrande ord eller en korrekturläsare. Till Daniel, Yann, mammor, pappor, syskon och små barn - Tack för allt!

Sandviken den 25 januari 2007

Charlotte de Faire

Therese Gaude

SAMMANFATTNING

- Titel:** Kundvärde som affärsidé i en internationell verkstadskoncern
- Seminariedag:** 2007-01-18
- Ämne/kurs:** FEK 591, Magisterseminarium, 10 poäng
- Författare:** Charlotte de Faire
- Medförfattare Informatik:** Therese Gaude
- Handledare:** Gösta Wijk
- Företag:** Sandvik AB
- Nyckelord:** Strategisk implementation, kundvärde, strategisk förändring
- Syfte:** Syftet med den här uppsatsen är att få en bättre kunskap om hur en kundvärdesorienterad affärsidé och strategi realiserar inom en multinationell verkstadskoncern, hur olika personer inom koncernen tolkar begreppet *kundvärde* och vad det innebär att tre, sinsemellan markant skilda, affärsområden har en och samma affärsidé.
- Metod:** Arbetet har genomförts i form av en kvalitativ fallstudie, där empiriska data samlats in framförallt via intervjuer. Som utgångspunkt för arbetet har vi haft en teoretisk referensram vilken byggs utifrån litteratur och forskningsartiklar i relevanta ämnen.
- Slutsatser:** Även om företag i alla tider haft en strävan efter att skapa värde för sina kunder så är kundvärde som begrepp ännu ett ganska outforskat ämne. Det råder skilda meningar om vad kundvärde är och hur det skall mätas. Därför blir den här uppsatsens slutsatser att varje organisation som vill jobba med kundvärde måste utgå ifrån sina egna förutsättningar och tydligt definiera vilket det specifika kundvärde är som man ämnar leverera och tydligt kommunicera ut detta till organisationen. Innan detta är gjort kan man inte räkna med att organisationens medlemmar ska förväntas veta vad det innebär att ha kundvärde som affärsidé samt hur detta kundvärde skall genereras, mätas och hanteras. Olika organisationer med olika förutsättningar kommer att realisera en kundvärdesorienterad affärsidé och strategi på skilda sätt. Ju tydligare det är för organisationen vad detta kundvärde innefattar, desto lättare är det att navigera mot målet.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNING	6
1.4 DISPOSITION	7
2. METOD	9
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.1.1 Val av undersökningsfrågor	9
2.1.2 Val av undersökningsfall	10
2.1.3 Val av informanter	10
2.2 LITTERATURSTUDIER	10
2.2.1 Framtagandet av intervjuguide	11
2.3 INSAMLING AV EMPIRISKA DATA	11
2.3.1 Genomförande av intervjuer	11
2.4 DISKUSSION KRING VETENSKAPLIG KVALITET/TROVÄRDIGHET	13
3. INTRODUKTION TILL STRATEGI OCH KUNDVÄRDE	14
3.1 FYRA GENERISKA PERSPEKTIV PÅ STRATEGI ENLIGT WHITTINGTON	14
3.2 DE STRATEGISKA PARADIGMEN ENLIGT NORMANN	15
3.2.1 Det industriella paradigmet	15
3.2.2 Kundbasparadigmet	16
3.2.3 Paradigmet för rekonfiguration av värdeskapande system	16
3.3 KUNDVÄRDE SOM STRATEGI	18
3.3.1 Vad är kundvärde	18
3.3.2 Att mäta kundvärde	19
3.4 LEAVITTS SYSTEMMODELL	20
3.4.1 Johnson et als fyra resursområden som alternativ till Leavitts systemmodell	21
3.4.2 Koppling mellan klassisk strategi och Leavitts systemmodell	21
3.4.3 Nyckelfaktorer för framgångsrik realisering av en strategi	22
3.5 ATT REALISERA EN KUNDVÄRDESORIENTERAD AFFÄRSIDÉ	23
3.6 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET	28
4. FALLFÖRETAGET SANDVIK AB	29
4.1 SANDVIK TOOLING	30
4.2 SANDVIK MINING AND CONSTRUCTION	30
4.3 SANDVIK MATERIALS TECHNOLOGY	31
5. KUNDVÄRDESORIENTERAD STRATEGI PÅ SANDVIK	32
5.1 ANALYSFÖRFARANDE	32
5.2 INTRODUKTION TILL ANALYSEN	33
5.3 BEGREPPET KUNDVÄRDE	33
5.4 ANALYS AV STRATEGIREALISERINGEN UTIFRÅN LEAVITTMODELLEN	35
5.4.1 Uppgift	35
5.4.2 Aktör	36
5.4.3 Struktur	38
5.4.4 Teknologi	41
5.5 SAMMANFATTNING AV ANALYSKAPITLET	43
6. SLUTSATSER	45
6.1 SLUTDISKUSSION OCH SLUTSATSER	45
6.2 INTRESSANTA UNDERSÖKNINGSOMRÅDEN OCH ALTERNATIVA ANGREPPSSÄTT	49
7. LITTERATURFÖRTECKNING	50
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	52
BILAGA 2. LISTA ÖVER INFORMANTER	54

1. INLEDNING

Detta kapitel inleds med en bakgrund till ämnesvalet och en kort introduktion till ämnesområdet. Därefter följer uppsatsens problemdiskussion tillsammans med undersökningsfrågor, syfte och avgränsning samt avslutningsvis en disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Föreställ er en arme eller ett professionellt fotbollslag som ger sig in i strid eller i en turnering med mindre än en timmes strategiarbete per månad i ryggsäcken och där bara 5 % av medlemmarna överhuvudtaget förstår strategin. Föreställ er därtill att 92 % av dessa gruppers medlemmar överhuvudtaget inte intresserar sig för några nyckeltal som berättar för dem hur det går för dem i kriget eller i mästerskapet. Slutligen, föreställ er att bara 10 % av deras planerade strategiska initiativ genomförs med framgång. Hur stora chanser skulle ni ge dem att vinna kriget eller mästerskapet? Säkerligen skulle de flesta svara att deras chanser att vinna är mycket små och, trots det, så påstår forskare att detta inte är uppbyggda siffror utan, tvärt om, faktisk statistik om hur man arbetar med strategi i bolagsvärlden (De Lisi, undated).

Med metaforen ovan vill vi väcka läsarens intresse för strategi och realiseringar av strategiska förändring som är områden vi kommer att beröra i den här uppsatsen. Att se över sin affärsidé och sin strategi är något som de flesta företag tvingas till förr eller senare i vår globaliserade värld med fritt, och extremt snabbt, flöde över gränserna av arbetskraft, idéer, information, teknik och kapital. Alla de här faktorerna sammantaget har medfört att konkurrensen blivit allt hårdare när den lokala marknaden blivit global. Denna globala verklighet har tvingat företagen att revidera sitt kunderbjudande för att överleva den allt hårdare konkurrensen som vuxit fram som en följd av varje konsuments rätt att fritt välja mellan utbudet av varor och tjänster och mellan olika producenter. Varje företag är, tack vare detta hot från verkliga eller inbillade konkurrenter, tvingade att kontinuerligt förbättra sin verksamhet, och detta oavsett hur framgångsrikt företaget för tillfället är. Kundorientering beskrivs ofta som en förutsättning för att företag ska lyckas på en marknad som präglas av allt större konkurrens.

Sandvik är en global industrikoncern med avancerade produkter och en världsledande position inom utvalda områden - verktyg för metallbearbetning, maskiner och verktyg för bergavverkning, rostfria material, speciallegeringar, högtemperaturmaterial samt process- och sorteringsystem. Koncernen har ca 39 000 anställda, representation i 130 länder och en omsättning på cirka 63 000 MSEK (mer om Sandvik i bilaga 1). Under ett föredrag som koncernchefen för Sandvik, Lars Pettersson, höll för koncernens kvinnliga nätverk våren 2006 talade han mycket om kundvärdesorientering som den rådande affärsidén. Det här väckte vårt intresse för att titta närmare på hur affärsidén som sådan tillämpas i olika delar av koncernens tre affärsområden. Sandvik är ett traditionellt verkstadsindustriföretag som numer positionerar sig som en framgångsrik "lösningspartner" till sina kunder. Detta budskap har, från företagsledningen, tydligt kommuniceras ut till Sandviks intressenter (ägare, investerare, anställda och kunder etc.) sedan några år tillbaka via interna och externa informationskanaler. Att Sandvik har en strävan efter att arbeta med ett kundvärdesinriktat fokus torde det inte råda någon tvekan om. Vad som har gjort att man valt den här vägen och hur man har arbetat



internt för att realisera den tänkta strategin är frågor som vi i, egenskap av Sandvikanställda och magisteruppsatsförfattare, ser ett stort intresse i att titta närmare på.

Vid genomförandet av den här uppsatsen har jag arbetat tillsammans med Therese Gaude som skrev sin magisteruppsats vid institutionen för informatik vid Lunds universitet. Detta innebär att vi delar all empiri och, till stora delar, har använt oss av samma metod och teorier. Jag har haft ett företagsekonomiskt perspektiv på utredningen medan Therese har haft sin utgångspunkt i informatiken.

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Sandviks uttalade affärsidé är att ”utveckla, tillverka och marknadsföra långt förädlade produkter som bidrar till att förbättra våra kunders produktivitet och lönsamhet”. Detta ligger helt i linje med hur strategiutvecklingen generellt sett ut sedan början av 1900-talet enligt Normann (2001) och det är ökade vinstkrav, ökad konkurrens och den snabba utvecklingen inom informationstekniken som är drivkrafterna bakom skiftet från produktfokus till kundvärdesfokus. Trots att de senaste årens forskning visar att begreppet kundvärde har fått mer och mer intresse från marknadsförare, inom den akademiska världen såväl som inom näringslivet, så råder det ännu ingen riktig konsensus kring begreppets definition (Woodall, 2003).

Att arbeta fram strategier och affärsplaner tar tid. De innehåller för det mesta många kloka ord och tankar om företagets framtid. Men är frågan om företagets kursinriktning omhändertagen i och med att man, på strategisk nivå i företaget, under en intensiv period har arbetat fram en strategi? Trots att det, på de flesta företag, finns en strategi eller affärsplan, som man informerat om, råder det ofta viss förvirring bland företagets medarbetare om vad som egentligen är viktigast för företaget. När ett företag väl har beslutat sig för en kundvärdesorienterad strategi så står man alltså inför nästa utmaning, nämligen att realisera denna strategi i organisationen på ett sådant sätt att den får önskad genomslagskraft i det dagliga, operativa arbetet. För att kunna utröna hur väl Sandviks olika affärsenheter stödjer den valda affärsidén behöver vi först penetrera vilken innebörd man lägger i begreppet kundvärdesorientering och vad man ser som drivkrafterna bakom valet av just denna strategi. Vad innebär det att tre så skilda enheter arbetar med samma affärsidé? Vilken frihet för tolkning finns i affärsidén, är det upp till varje enhet att välja hur de vill tolka den och vilken betydelse har i så fall den gemensamma affärsidén?

Med avsikt att uppfylla uppsatsens syfte samt att begränsa undersökningens omfattning har följande kunskapsfrågor valts ut:

Huvudfråga: *Hur omsätts en kundvärdesorienterad affärsidé i praktiken inom en multinationell verkstadskoncern som Sandvik AB?*

Delfråga 1: *Hur har verksamheten på Sandvik förändrats för att stödja den kundorienterade strategin?*

Delfråga 2: *Vad innebär det att Sandvik har en gemensam affärsidé för tre skilda affärsområden?*

1.3 Syfte och avgränsning

Syftet med den här uppsatsen är att få en bättre kunskap om hur en kundvärdesorienterad strategi realiseras inom en multinationell verkstadskoncern och vilka förändringar som vidtas



LUNDS UNIVERSITET

i den operativa verksamheten för att realisera strategin. För att utforska detta har vi gjort en undersökning på Sandvikkoncernen och dess tre affärsområden. Ett helhetsperspektiv tagits på ämnet där flera olika aspekter beaktas.

En del i att nå detta syfte är att identifiera och beskriva hur ett tjugotal nyckelpersoner på olika organisatoriska nivåer inom Sandvik tolkar begreppet *kundvärde* och att ta reda på vilka de tycker är de primära drivkrafter som lett till att man på Sandvikkoncernen har valt en kundvärdesorienterad strategi.

I det här arbetet har vi valt att inte behandla hur strategiutvecklingsprocessen som sådan sett ut utan vi är endast intresserade av vad informanterna anser varit drivkrafterna bakom förändringen. I vår uppsats använder vi oss av Leavitts systemmodell för att hålla ihop övriga teorier. I ursprungsmodellen talar Leavitt om fyra variabler och deras växelverkan. Vi har valt att använda oss av dessa variabler i vårt angreppssätt, men vi kommer inte att undersöka relationerna dem emellan och vilken betydelse en förändring av en variabel har för övriga variabler. Vad gäller informanter har vi endast valt att intervjua personer verksamma vid Sandvik och avgränsat bort kunder som annars skulle ha kunnat vara en intressant grupp att studera.

1.4 Disposition

I inledningskapitlet finns en generell introduktion till ämnesområdet och bakgrund till ämnesvalet. Därefter följer uppsatsens problemdiskussion tillsammans med undersökningsfrågor, syfte samt avgränsningar och kapitlet avslutas med denna disposition över uppsatsen.

I kapitel 2 följer en beskrivning av vilket tillvägagångssätt som använts vid uppsatsskrivandet. Genom detta ska det förhoppningsvis bli lättare för läsaren att följa det teoretiska resonemanget. Dessutom beskrivs hur undersökningsdata införskaffats samt vilka svagheter dessa data kan uppvisa.

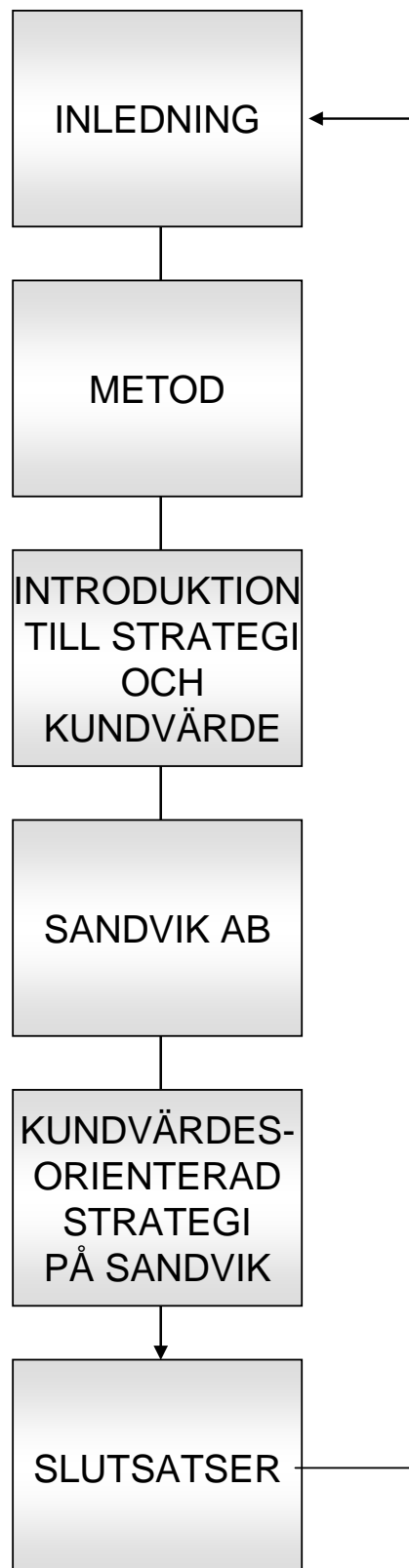
Kapitel 3 innehåller uppsatsens teoretiska ramverk. Kapitlet syftar till att klargöra vilka de teoretiska utgångspunkterna varit i arbetet. Kapitlet inleds med en kort genomgång av de fyra perspektiv på strategi som Whittington (2002) talar om, därefter beskrivs hur Normann ser på de strategiska paradigmen utveckling under det senaste seklet. Även Leavitts systemmodell, vilken använts för att knyta ihop uppsatsens olika delmoment, beskrivs och slutligen förs även ett resonemang kring vad man, enligt den valda teorin, bör beakta vid den strategiska realiseringsprocessen.

I kapitel 4 återfinns analysen av de empiriska data som samlats in under arbetets gång. Där jämförs och analyseras teori och empiri utifrån ett antal parametrar som delvis nämnts ovan.

I kapitel 5 presenteras de slutsatser som dragits vid uppsatsen genomförande. Ett resonemang förs kring tänkbara alternativa angreppssätt samt vilka nya undersökningsområden av intresse som vi stött på under vårt arbete.



Figur 1.1
Källa: egen



2. METOD

Kapitel två innehåller en beskrivning över hur vi har gått tillväga vid uppsatsarbetet. Vi tar upp vilken strategi och vilka metoder vi har använt oss av för att komma fram till svaret på vår problemställning för att därmed uppfylla uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens vetenskapliga kvalitet.

I stora drag syftar den här uppsatsen till att beskriva och förstå hur en kundvärdesorienterad affärsidé omsätts i praktiken i. Organisationen i det här fallet är Sandvik AB som tillika är uppsatsförfattarnas arbetsplats. Vi är anställda vid Sandviksgruppens datautvecklingsbolag, AB Sandvik Systems Development, sedan åtta år (Charlotte) respektive fyra år (Therese). Där arbetar vi som processutvecklare och projektledare.

2.1 Tillvägagångssätt

Yin (2003) hävdar att fallstudier är en lämplig strategi att använda då man vill svara på *Hur* eller *Varför* frågor och när man fokuserar på händelser som sker just nu och fortsätter hända efter att studien är utförd. Denscombe (2000) skriver att fallstudien tillåter användandet av en rad olika källor och metoder i undersökningen vilket i just den här studien verkar lämpligt då vi ämnar undersöka händelser, relationer och erfarenheter som uppträder i just den här undersökningsenheten och som är intressanta för att uppfylla uppsatsens syfte.

Vårt fallföretag genomgår en strategisk förändring där kundvärde har fått ökat fokus de senaste åren och det är denna förändring vi ämnar beskriva. För att åstadkomma detta har vi använt oss av intervjuer som metod för insamling av empirisk data samt sökt efter relevant kunskap i tidigare undersökningar. Utförligare information om hur kunskapsbyggandet har gått till återfinns längre ner i kapitlet.

Genomförandet av vår undersökning bygger på en generell analytisk strategi som utgår ifrån en samling teoretiska påståenden och deras samband. Den teoretiska inriktningen ligger då till grund för arbetet med fallstudien. Detta hjälper oss att fokusera uppmärksamheten till viss data och utesluta annan (Yin, 1994). I analysen (som beskrivs mer i detalj i kapitel 4) är strukturen en spegling av det teoretiska ramverket.

2.1.1 Val av undersökningsfrågor

För att komma fram till vilka de faktiska undersökningsfrågorna skulle vara använde vi oss av brainstormingteknik där en mängd frågor och påståenden uppkom. Vi diskuterade dem gemensamt och strukturerade dem i logiska grupperingar. Därefter diskuterade vi dem med vår handledare på Sandvik samt med våra akademiska handledare vid universitet i Lund vilket ledde till att vi slutligen landade vi i de undersökningsfrågor som presenterats i föregående kapitel. Genom att utgå ifrån dessa kunde vi göra vår datainsamling mer fokuserad. Att



definiera undersökningsfrågor är ett av det viktigaste momentet i en forskningsstudie hävdar Yin (2003).

2.1.2 Val av undersökningsfall

Vi har valt att studera Sandvik AB, för att få en empirisk förankring i vår uppsats. Anledningen till att vi har valt Sandvik som fallföretag är vi anser att Sandvik skulle kunna vara representativt och resultatet skulle sannolikt kunna tillämpas på andra fall. Givet att denna fallstudie liknar andra fall, skulle resultatet kunna generaliseras och appliceras till på gruppen. En annan orsak till att vi valt det specifika fallet är en fråga om bekvämlighet. Vi arbetar båda heltid parallellt med våra studier vilket innebär att tidsutrymmet är för begränsat för att genomföra en uppsats som kräver att vi reser och ägnar mycket tid till att sätta oss in i hur en annan organisation ser ut och fungerar. Den tredje och sista orsaken att vi valt Sandvik är att båda uppsatsförfattarna har ett egenintresse i egenskap av anställda på Sandvik.

Även om Miles & Huberman (1994) rekommenderar att man ska göra flera fallstudier eftersom detta ökar möjligheterna att generalisera resultatet och fördjupa kunskapen om de studerade händelserna har vi valt att enbart titta på Sandvik och försöka förstå och beskriva hur den kundvärdesorienterade affärsidén tillämpas där. Eftersom Sandvik består av tre skilda affärsområden kommer vi delvis att ha möjlighet att betrakta dessa som skilda fall. Resultaten från en flerfallstudie anses vara mer trovärdiga, men å andra sidan kräver en sådan mer resurser i form av tid och pengar än en enkel fallstudie (Yin 2003). I vårt fall är det framförallt tid som är den trånga sektorn.

2.1.3 Val av informanter

Vi hade, när vi träffade vår uppdragsgivare, en bild av ett vilken typ av informanter vi ville träffa, dvs vilka roller som var de mest intressanta för oss. Vår uppdragsgivare gav oss de flesta namnen direkt. Resterande fick vi förslag på av våra inledande informanter eller andra personer med god insyn i Sandviks organisation baserat på att vi frågade efter en specifik roll. Således är vår bedömning att handledaren inte kunnat påverka utfallet av undersökningen i någon större utsträckning genom att välja personer som skulle ge en viss typ av svar.

2.2 Litteraturstudier

För att sätta oss in i frågeställningen ägnade vi oss åt litteratursökningar och inledande litteraturstudier vilket efterhand mynnade ut i ett teoretiskt ramverk. Vi sökte initialt litteratur på bred front för att sedan snäva in på några specifika områden såsom strategi- och organisationsutveckling, kommunikationsteori och förändringsledning etc. Vi kände att det var viktigt att reda ut centrala begrepp i uppsatsen då dessa ligger till grund för uppsatsen.

Våra undersökningsfrågor är av en sådan karaktär att vi valt att använda oss av en samlande modell för att knyta ihop de olika delområdena. Vi har jobbat utifrån tre huvudspår vid utsökning av relevant litteratur. Valet av de teorier som vi utgör vårt teoretiska ramverk baseras på litteraturens relevans i förhållande till frågeställningen. Det kan vara litteratur som fångade vårt intresse eller som vi blev rekommenderade. Det kunde också vara litteratur som vi redan hade själva eller kände till sedan tidigare.

Vi använde oss mycket av Internet och Google för att därifrån lotsa oss vidare mot intressant och relevant litteratur, bland annat utifrån litteraturreferenser som vi hittade i andra uppsatser och forskningsrapporter. Vi har också sökt information i biblioteksdatabaser på Internet men



också på vårt intranät där Sandvik har en egen biblioteksdatabas. Dessutom har vi fördelen att kunna utnyttja Sandviks eget bibliotek och dess kunniga personal vilka har hjälpt oss med inköp och fjärrlån av litteratur. Slutligen har vi fått input om artiklar eller böcker från våra akademiska handledare.

2.2.1 Framtagandet av intervjuguide

Baserat på en koppling mellan undersökningsfrågorna och den kunskap vi förvärvat via teoristudier formulerade vi våra intervjufrågor och satte samman ett förslag till intervjuguide. Denna innehöll initialt en stor mängd frågor och vi tvingades utvärdera och formulera om den tills att den lämpade sig för vårt syfte. Till vår hjälp i det iterativa arbetet har vi haft både vår handledare på Sandvik och våra akademiska handledare vid universitetet i Lund.

Frågorna valde vi att hålla relativt öppna för att få mer djup i diskussionen (Andersson, 1994). Dessa strukturerades in i olika områden;

- Inledning – Informanten fick beskriva sitt uppdrag och sin tolkning av affärsidén samt begreppet kundvärde.
- Begreppet kundvärde - Informanten fick beskriva bakgrunden till kundvärdesorienteringens framväxt.
- Realisering – Informanten fick beskriva, utifrån ett antal variabler, vilka eventuella förändringar som skett med hänseende på den nya inriktningen och hur förändringen genomförts.
- Sammanfattning – Informanten fick beskriva hur denne såg på korrelationen mellan strategisk, taktiskt och operativ nivå i organisationen vad gällde synen på kundvärde som affärsidé.

Intervjuguiden (bilaga 2) innehöll många frågor och var således relativt detaljerad. Vi valde att formulera intervjuguiden på ett sådant sätt för att säkerställa att vi inte skulle missa några relevanta aspekter vid intervjutillfället. Intervjuguiden har använts som vårt interna dokument och inte skickats ut i förväg eller visats vid intervjutillfället för informanterna av just det skälet.

2.3 Insamling av empiriska data

Vi började med att söka information på Sandviks intranät om kundvärde som affärsidé. Vi letade även efter andra källor som berörde vårt problemområde, dvs. olika interna och externa dokument i form av styrelseprotokoll, strategiska dokument, företagstidsskrifter, presentationer, kund- och personaltidningar etc. Vidare har vi sökt information ifrån diverse lagrat material såsom rapporter och andra dokument i Sandvik olika informationssystem. En del data och information har också insamlats via informella kanaler såsom våra egna nätverk. Det huvudsakliga empiriska datamaterialet utgörs av de 19 intervjuer vi genomförde under framförallt december 2006.

2.3.1 Genomförande av intervjuer

När vi samlade empirisk data använde vi oss av semistrukturerade intervjuer, vilket innebar att vi kunde ha kontroll över informationsinsamlingen men även tillät intervjupersonen att brodera ut texten. Det gav oss möjligheten att ställa varierande följdfrågor beroende på vilken person vi intervjuade eller vilket riktning intervjun tog. Intervjuer lämpar sig väl för studier där människors olika perspektiv undersöks och där syftet är att erhålla en djup förståelse för människors relationer till sin omgivning. De ger undersökaren en chans att känna igen kontexten i vilken undersökningen sker och lämpar sig särskilt väl då komplexa fenomen studeras, eftersom de ger en möjlighet att klargöra och få en detaljerad förståelse (Yin, 2003).



LUNDS UNIVERSITET

Det finns risker med intervjuer som undersökningsmetod men i detta fall anser vi att fördelarna överväger nackdelarna och vi anser heller inte att vi skulle kunna svara på frågeställningen utan att göra intervjuer.

Vid intervjutillfällena började vi alltid med att berätta vilka vi var och varför vi vill intervjua just dem såsom Andersson rekommenderar (1994). Intervjuerna har skett på intervjupersonens kontor, i konferensrum i anslutning till dennes avdelning eller i konferensrum på vår arbetsplats. Vi beräknade en tidsåtgång på 90 till 120 minuter per tillfälle.

Vid intervjutillfällena har en av oss ansvarat för själva frågeställandet medan den andre har ansvarat för antecknandet. Så snart som möjligt efter intervjuerna har noteringarna renskrivits och sammanfattats av den för uppgiften utsedda författare. Därefter har den andre författaren verifierat och ev. förändrat dokumentet innan det slutligen skickades till informanten för slutgiltig verifiering. Om nödvändigt, så gjordes ytterligare förändringar därefter på informantens inrådan.

Miles & Huberman (1994) hävdar att det sker mycket tolkning av det man hör redan vid själva intervjun. Man samlar inte in rena data, utan gör automatiskt reflektioner kring det man hör. Eftersom vi båda var närvarande vid alla intervjuer, utom 2 - då vi var dubbelbokade, kunde vi diskutera de tolkningar och anteckningar vi gjort.

Våra informanter är koncernchefen, VD för resp. affärsområde, globalt ansvariga för Sales & Marketing-, R & D-, Supply- och IT-processerna på resp. affärsområde. De informanter som representerar Front Line återfinns på följande positioner:

Tooling – VD & Säljchef för Dormer Tools i Halmstad

Sandvik Materials Technology – Marketing manager & Business Development, Benelux

Sandvik Mining and Construction – Customer Segment Manager, Surface Mining för Norra Europa. (För detaljinfo om informanterna, se bilaga 2).

Informantmodell

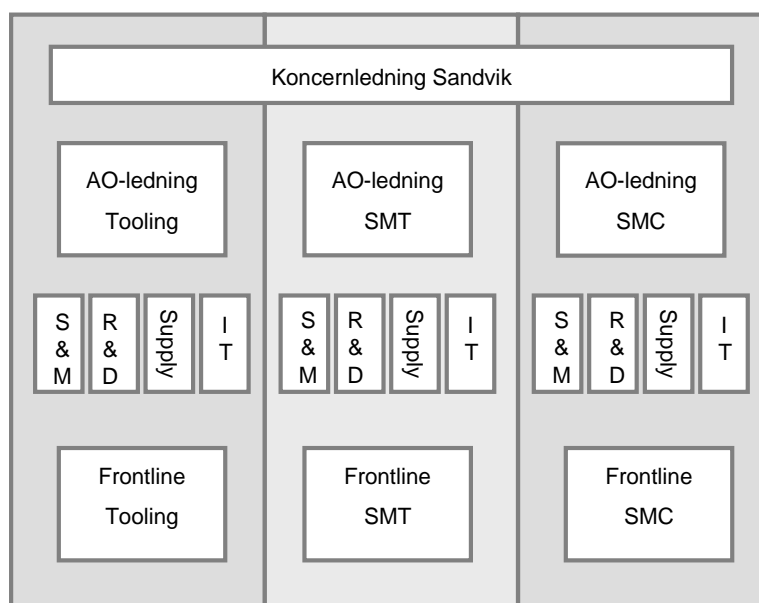


Bild 3.1 Källa: egen

2.4 Diskussion kring vetenskaplig kvalitet/trovärdighet

Att ha hög trovärdighet är viktigt för en uppsats och det kan mätas i två huvudformer, reliabilitet och validitet. Det finns två typer av validitet, intern och extern (Andersen och Gamdrup 1994). Intern validitet beskriver hur väl uppsatsen överensstämmer med hur det ser ut verkligheten. För att säkerställa uppsatsen validitet har vi försökt minska intervju-effekten genom att låta informanterna tala relativt fritt med syfte att inte påverka dem i någon riktning. Vi kan inte göra så mycket åt de effekter som t ex vårt kön och ålder kan tänkas spela (Denscombe, 2000) och vi är medvetna om att svaren informanterna givit oss i stor utsträckning kan vara beroende av interaktionen mellan informant och utredare vid det specifika intervjutillfället. En liknande undersökning vid ett annat tillfälle skulle alltså möjligen ha fått ett annat resultat.

Vi har utövat deltagarkontroll i den bemärkelsen att deltagarna har fått ta del av uppsatsens syfte och problemformulering, likväl som resultatet från intervjun. Informanterna har fått möjlighet att ändra, förtydliga eller ta bort formuleringar i intervjuanteckningarna om så har önskats

De informanter vi träffat har haft mycket god insyn i sina respektive områden och genom sina positioner i organisationen har de haft stor relevans för undersökningens syfte. Vi bedömer att antalet informanter vi träffat gott och väl bör räcka för att ge oss en god bild av olika åsikter och synsätt. I kombination med det omfattande arbete vi lagt ner på att formulera intervjufrågorna samt det faktum att individer med olika typer av relevant specialistkunskap (handledare på Sandvik och universitetet) hjälpt oss granska frågorna bör dessa ha varit utformade på ett sådant sätt att de ska garantera att svaren har avsedd koppling till våra frågeställningar och vår teori. Eftersom vi dessutom har en viss förkunskap om företaget som sådant tror vi att vi, relativt en forskare helt främmande för företaget, hade ganska goda förutsättningar att mäta på rätt ställen.

De insamlade data har löpande granskats och diskuterats av båda författarna under arbetets gång. Det gäller både för insamlingen av det empiriska materialet likväl som för den litteraturgranskning vi har genomfört. Horisontell granskning har varit en del i våra försök att förhålla oss så objektiva som möjligt till de olika källor vi använt. Självklart är vi medvetna om att det är omöjligt att vara helt objektiv och att inte påverkas av egna eller andras värderingar vid tolkning av data men vi har åtminstone gjort en medveten ansträngning till att kritiskt granska vårt material.

En studie är av hög reliabilitet eller pålitlighet, om samma studie kan utföras igen under samma eller liknande omständigheter och genererar i stort sett samma resultat. Studier som i hög grad bygger på intervjuer och annat empiriskt material kommer med stor sannolikhet inte ge samma resultat vid ett annat tillfälle då dels tillvägagångssättet vid en kvalitativ undersökning utvecklas efter hand men också eftersom det finns en mängd olika tolkningar av skeendet. Det är mycket svårt att återskapa en intervjusituation även om samma frågor ställs. Bl a eftersom samspelet mellan frågeställaren och informanten vid en intervju är starkt individberoende. I och med att vi beskrivit vårt tillvägagångssätt hoppas vi att vi ska göra det möjligt att jämföra denna studie med andra.

3. INTRODUKTION TILL STRATEGI OCH KUNDVÄRDE

Detta kapitel innehåller en presentation av teorier kring områdena strategi- och organisationsutveckling, kommunikation och förändringsledning som vi utgått ifrån i vårt arbete. Dessa teorier knyts samman med hjälp av Leavitts systemmodell.

Under 60-talet började man tala om strategiskt arbete inom företagen. Vad som inspirerade detta tankesätt var den sedan länge praktiserade strategiplaneringen inom den militära organisationen. Ordet strategi kommer ursprungligen från antikens Aten och där associeras med den ledarskapskonst som utövades av generaler. Ordet härleddes från de grekiska orden *strategia* och *strategos* där *strategia* betyder ”leda, föra och utbreda” och *strategos* är ungefär ”general” (Ericson, 2001). Syftet med en strategi är att åstadkomma en konkurrensfördel som ger företaget god lönsamhet.

I den här uppsatsen intresserar vi oss mer för realiserandet av en strategi än hur själva strategiutvecklingsprocessen ser ut. Vi inleder dock vårt teorikapitel med en övergripande presentation av fyra olika synsätt på strategi för att sedan kunna referera till dessa olika skolor längre ner i kapitlet då vi talar om strategisk implementation.

3.1 Fyra generiska perspektiv på strategi enligt Whittington

Det finns enligt Whittington (2002) fyra olika generiska perspektiv på strategi. Dessa är följande:

Det klassiska perspektivet – är det äldsta, men fortfarande dominerande, synsättet och bygger på den rationella planeringsmetodiken. T ex Ansoff och Porter är kända förespråkare för den klassiska skolan. Synsättet förespråkar en mer formell strategi och utmärker sig genom att ha vinstmaximering som fokus. Denna strategi, som ofta refereras till i universitetslitteratur, är baserad på resonemang kring värdekedjor och siffervärden. I denna strategiform är idealet att ha en bra informationsgrund och ifrån denna formulera en detaljerad plan. (Mer om den klassiska strategiskolan i kapitel 3.4.2).

Det evolutionistiska perspektivet – utgår ifrån den metafor som den biologiska evolutionsteorin rymmer men ersätter djungels lag med marknadens disciplin. Hannan och Freeman (1988), förespråkare för den evolutionistiska skolan, menar att det klassiska perspektivet ofta saknar relevans och att omgivningen är allt för obegriplig och oförutsägbar för att kunna planeras effektivt. Evolutionisterna lägger istället makten hos marknaden och betonar det *naturliga urvalet*. De företag som överlevt på en marknad har använt sig av *rätt* strategi. Man varnar t o m ibland för en för hög tilltro till strategi och menar att ett företag som uppnått en fördelaktig situation inte tagit sig dit tack vare en rationell planering utan som



en följd av påverkan från okontrollerbara marknadskrafter. En organisation maximerar således sina möjligheter genom att försöka uppnå bästa möjliga passform gentemot omvärlden snarare än genom en långsiktig strategi.

Det processuella perspektivet – innebär att man utgår från den bristfälliga karaktär som allt mänskligt liv uppvisar och man försöker att pragmatiskt anpassa strategin efter de ofullständiga processer som både organisationer och marknaden rymmer. Mintzberg är en av förespråkarna för det processuella synsättet. Processualisterna anser inte att människan är rationellt handlande, vilket förkastar tilltron till den rationella företagsledningen. Detta i kombination med att det inom företaget antas finnas personer med politiska åsikter som skiljer sig från de som företagsledningen hyser och som kommer att ha andra mål än företagets officiella, innebär att en strategi blir en kompromiss snarare än ett sätt att uppnå vinstmaximering. Processualisterna menar att man inte ska sträva efter att uppnå ett omöjligt ideal, utan acceptera och arbeta med verkligheten så som den ser ut. Detta eftersom de menar att de slutsatser man kan dra, baserat på undersökningar, dataanalys och jämförelser mellan olika alternativ, på det sätt som ofta förespråkas av den klassiska strategiska skolan, i alla fall kommer att vara flytande och ofullständiga.

Det systemteoretiska perspektivet – är relativistiskt till sin karaktär och menar att strategins mål och medel, med nödvändighet, är kopplade till den kultur och maktfördelning man hittar i de lokala sociala system där strategin implementeras. Systemteoretikernas syn är att företag kan planera i förväg och agera effektivt i sin omgivning, men skolan bygger på tanken att alla organisationer består av subjektivt handlande personer som är djupt involverade i tätt sammanvävda sociala system som i sin tur påverkar den enskilda handlingens mål och medel.

Det klassiska och det evolutionistiska perspektivet ser vinstmaximering som det naturliga resultatet av strategiutformningen, medan de andra två perspektiven är mer pluralistiska till sin natur och ser även till andra resultat än bara vinst.

Den klassiska och den systemteoretiska synen på strategi är att den kan vara avsiktlig och genomtänkt medan det evolutionistiska och det processuella perspektivet delar synen att strategin är något som styrs från skeenden, oklarheter och konservatism.

3.2 De strategiska paradigmen enligt Normann

Richard Normann har, i sin bok "När kartan förändrar affärslandskapet" (2001), gett sin syn på vilka konsekvenser den informations- och kunskapsbaserade ekonomin har på de intellektuella processerna. I boken studeras förändringarna i dagens affärsvärld och i värdeskapandets logik så som de kommer till uttryck i möjligheter till dramatiska rekonfigurationer av företagen.

3.2.1 Det industriella paradigmet

Övergången från hantverk till industrialism kännetecknas, enligt Normann, framförallt av det som kommit att kallas "Fordism", dvs. standardisering och optimering av produktionsprocessen. Produktionsingenjörerna stod högst upp i makthierarkin och synen på kunden var att denna var mottagaren av produkten, sist i en kedja av värdeskapande steg där råmaterialet förädlades tills det nådde köpare. Kunderna kallades "marknaden" och betraktades som en anonym massa.



Det är inom bilindustrin som man återfinner de ledande aktörerna under det industriella paradigmet. Där satsade man på standardiserade produkter och processoptimering genom att dela upp helheten i bitar och lägga ansvaret för tillverkningen av varje delmoment på en specialiserad grupp som bara producerade sin del av helheten och inget annat. General Motors var först med att göra avsteg från tanken om att bara erbjuda kunderna en version av produkten (bilen). Där beslöt man sig för att ha ett antal parallella produktlinjer, fortfarande med specialisering i varje moment, men med skilda slutprodukter, i syfte att appellera till flera olika kundgrupper. Det här var början till tanken om produktdifferentiering och kundsegmentering.

3.2.2 Kundbasparadigmet

Under första halvan av 70-talet tvingades den västerländska industrin att revidera sin affärslogik när tre omvälvande faktorer samtidigt förändrade spelplanen. Den japanska exportoffensiven kom som en överraskning för västerlandet efter att japanerna lyckats rationalisera sin produktion på ett sådant sätt att man kunde konkurrera med produkter som inte längre bara var sämre kopior av västerländska produkter utan innovativa alternativ. Lägg till detta den avstannande tillväxttakten som följde på oljekrisen och det faktum att kunderna, efter årtal av förbättrade ekonomiska förhållanden, hade blivit kräsna på ett helt annat sätt än tidigare. Man hade blivit avsevärt mer medveten om sina valmöjligheter och agerade därefter. För att vinna nya kunder eller behålla dem man hade tvingades företagen lära sig "förföra" sina kunder.

Detta faktum medförde att företagens kostnadsstrukturer förändrades radikalt. En allt större del av investeringarna gick till distribution, marknadsföring, varumärkesstrategi och FoU istället för att gå till produktionen. De ökande investeringarna drev fram krav på ökad avkastning från kundrelationerna. För att uppnå detta arbetade man dels med att försöka säkerställa kundernas lojalitet, dels med att bredda det egna sortimentet. På de mer mogna marknaderna fann företagen att de kunde skapa differentiering med hjälp av tilläggstjänster, mjukvara och service, eftersom kunden började intressera sig för mycket mer än bara produkten i sig.

Ett helt nytt perspektiv lades på affärsverksamhet, affären uppstod inte ur företagets tillgångar utan ur dess relationer till kunderna. Det var kundrelationerna, inte fabriken, som utgjorde företagets avgörande potential. Nyckeln låg i skickligt utnyttjande av kundrelationen. Det här innebär en radikal förändring av såväl strategi som affärsmodell jämfört med det industriella paradigmet. Istället för att se verksamheten som ett materialflöde där värde hela tiden tillfördes innan den slutade hos kunden ser man det nu som att affärerna börjar hos kunden och strömmar till företaget. Gradvis har en del företag antagit det nya synsättet medan majoriteten fortsatt försöker töja på det gamla industrieparadigmet.

Enligt Normann är det vanligt att tillverkningsföretag försöker utvidga produktens definition genom att lägga till olika sorters mjukvara och tjänster för att göra den bättre anpassad till kunden och öka kundlojaliteten. Produktionsföretag pratar ofta och gärna om *efterförsäljning* vilket är ett talande begrepp eftersom det sätter urprodukten i centrum, men menar att komplementvaror, reservdelar och underhåll kan vara givande, nödvändigt och faktiskt riktigt lönsamt.

3.2.3 Paradigmet för rekonfiguration av värdeskapande system

Normann menar att de senaste åren återigen har inneburit en övergång till en ny epok med ett nytt strategiskt paradigm. Liksom under den industriella revolutionen är drivkraften nu också



ny teknik, nämligen informationsteknik. De nya möjligheter som denna för med sig ger plats för en ny organisatorisk arketypp: företaget som värdeskapandets organisatör.

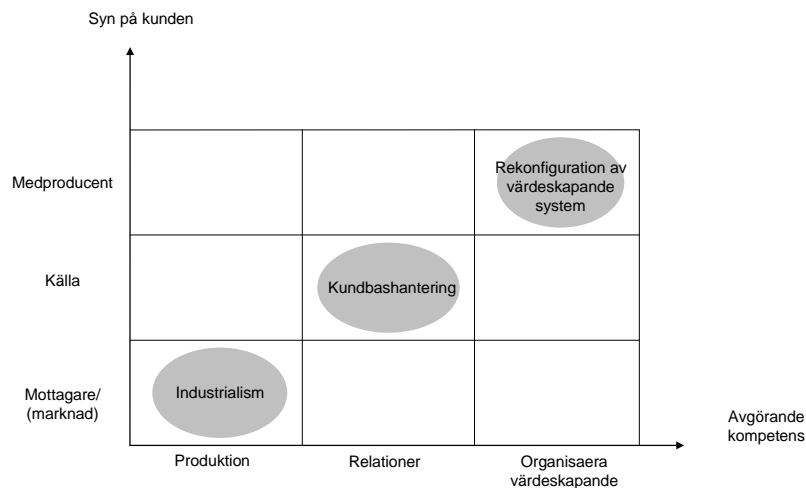
Det är just detta som idag blir företagens avgörande kompetens; dess förmåga att organisera värdeskapandet, vilket förstås inte betyder att produktionskompetens och relationskompetens blivit oviktiga, men att de numer inramas av en övergripande kompetens som innebär att man organiserar värdeskapandet på ett helt nytt sätt. I vissa fall går detta så långt att företag, inom sina juridiska gränser, enbart behåller vissa produktiva verksamheter, såsom relationer och utformning av affärskoncept, och att man därutöver ägnar sig åt att organisera andra ekonomiska aktörer.

Att ha kompetensen att organisera sitt värdeskapande blir alltså avgörande för framgång i vårt konkurrensintensiva affärsklimat enligt Normann. Framförallt är det den snabba IT- och processutvecklingen med medföljande standardisering och automatisering som möjliggjort det nya sättet på vilket företag bedriver sin verksamhet idag. För att kunna möta de ständiga förändringarna i omvärlden behöver företaget ha en flexibel organisation och enkla, resurssnåla processer. Man måste utnyttja stordriftsfördelar i så stor utsträckning som möjligt och fokusera på att skapa värde i form av bättre resursutnyttjande. Det som Normann lyfter fram som en avgörande faktor är den pågående *dematerialiseringen* av information och resurser. Med *dematerialisering* menar Normann bortrationalisering av papper tack vare informationsteknikens utveckling, vilket får till följd att informationen blir tillgänglig överallt samtidigt. Detta gör att de geografiska begränsningarna upphör att existera och ett företags processer kan flyttas över hela världen, vilket ger möjligheter att omstrukturera verksamheter – att *rekonfigurera* dem – på ett sätt som inte tidigare varit möjligt.

Rekonfigurationen består av två processer, dels uppsplittrandet av aktiviteter och tillgångar som hittills varit förbundna med varandra, dels föreningen av aktiviteter och tillgångar som inte tidigare varit förenade med varandra. Det som tidigare varit aktiviteter sammanförda inom en och samma legala enhet och på en och samma geografiska plats kan lösas upp och allokeras till den mest lämpliga aktören på den mest lämpliga platsen för att utföras vid den mest lämpliga tidpunkten, allt naturligtvis med företaget som samordnare och kunden som medverkande. Det är en utmaning för företagen att kreativt kunna slå mynt av dessa nya förutsättningar och det medför att företag organiseras i nya mönster. En helt ny syn på kunden som medproducent i organisationens utformande av värdeskapandet växer fram.

Normanns strategiska paradig

Figur 3.1 Källa: Johnson et al





3.3 Kundvärde som strategi

Den industriella revolutionen innebar ett produktivt genombrott som medförde stora ökningsar av det totala ekonomiska *värde* som kunde produceras per tidsenhet. Denna ökade möjlighet till värdeskapande berodde på att möjligheterna att åstadkomma högproduktiva system hade tagit ett stort språng, precis som skett med informationsteknologin på senare år. En sådan explosion av möjligheter skapar ett utrymme som snabbt fylls av nya ekonomiska aktörer. I kapplöpningen att fylla denna nya arena, och få tillgång till de nya möjligheter till värdeskapande som den erbjuder, kommer vi ibland att se andra vinnare än de som var framgångsrika under den tidigare eran och företagen kommer att behöva en ny strategisk logik. I Normanns resonemang ovan pekar han på vikten av goda kundrelationer i dagens konkurrensutsatta värld och det faktum att kunderna är avsevärt mer medvetna om sina valmöjligheter idag än tidigare. Woodall (2003) i sin tur menar att det knappast råder någon tvekan, vare sig bland akademiker eller i affärssammanhang, om att kundvärde som koncept har kommit att bli ett dominerande begrepp. Det antas vara grunden för sann kundlojalitet och har kallats "den senaste marknadsföringsmanin".

3.3.1 Vad är kundvärde

Hanan och Karp (1992) ger en bild av att ett företag, om de ska kunna öka värdet för sina kunder, måste veta hur de bäst kan hjälpa dem att kontrollera en eller flera kritiska utgifter eller att slå mynt av en eller flera avgörande avkastningskällor. Företagen måste även veta vad det är som de är experter på, hur de kan åstadkomma förutsägbar positiv effekt på kundens konkurrenskraft. Det räcker inte att kunna säga "ja, det klarar vi" utan man måste kunna säga "vi är bäst på att klara av det" för att inte bara vara en i mängden av leverantörer som kunden kan välja mellan (Hedman och Isaksson, 2000).

Hanan och Karp menar att under 1990-talet så har konkurrensen förändrats så att den inte längre enbart är inriktad på produkter, detta beror enligt dem på att de flesta produkter har uppnått likartade kvalitetsnivåer, det betyder att de befinner sig på jämförbara prestationsnivåer. De flesta företag lyckas idag leverera produkter med hög standard och resultatet av det är att det är svårt att särskilja dem ifrån varandra vilket, i sin tur, innebär att kvalitet i praktiken kommer att försvinna som konkurrensfördel. Eftersom likställighet har uppstått ifråga om kvalitet så har felfria produkter blivit ett grundkrav i konkurrensen snarare än en konkurrensfördel. Utan konkurrenskraftig kvalitet kommer företagen inte ens att komma ut till sina kunder. Vinnarna bland företag blir inte de som levererar produkter med bäst kvalitet utan de som ger högst värde åt kunden, detta är inte nödvändigtvis samma sak. Kvalitet är det som finns i företagets produkter, värde är det som deras kunder får ut av dem (Hedman och Isaksson, 2000).

Även om man på senare tid kunnat skönja ett ökande intresse för konceptet kundvärde bland både akademiker och näringslivets sida så är begreppet ännu så pass nytt att man inte kan peka på någon tydlig definition som det råder någon sorts konsensus runt (Woodall, 2003). Att kundvärde blivit ett så hett ämne på senare tid beror, enligt Woodall, främst på att det är en av de primära drivkrafterna bakom kundtillfredsställelse och kundlojalitet. Många utredningar på ämnet kundvärde utgår skenbart från en och samma företeelse, men i grunden har de behandlat närliggande, men sinsemellan skilda företeelser. Fem olika typer av kundvärde återkommer igen och igen och dessa är:

- *Nettokundvärde* - ett praktiskt vägande och av fördelar och uppoffring.
- *Marknadsföringskundvärde* - som enbart fokuserar på produktattribut.



LUNDS UNIVERSITET

- *Erhållet kundvärde* - kopplat till resultatet.
- *Försäljningskundvärde* - lågt pris alt en reducerad uppoffring av annat slag.
- *Rationellt kundvärde* - nytta uttryckt i utbytesenheter, t ex monetära termer

Aggregerat kundvärde har föreslagits som term för att beskriva det totala, samlade upplevda kundvärdet och detta ledde fram till följande definition av kundvärdesbegreppet:

“Kundvärde är en efterfrågekopplad, personlig uppfattning av fördelar som uppstår genom en kunds samröre med en särskild organisations kunderbudande, och kan uppstå antingen som en följd av en reduktion av kundens uppoffring, som en förekomst av förmåner för kunden, eller som resultatet av en given kombination av uppoffring och förmåner, eller ett samtaget värde, över tid, av alla dessa”.

Det primära syftet med den här definitionen är, enligt Woodall, att fungera som en sammanhållande paraplyterm, vilken fångar upp en mängd begrepp som alla använder sig av likartade namn och inbegriper en likartade idé om att det existerar en urskiljbar egenskap som uppfattas/härleds/upplevs av en kund och som förklarar varför de väljer en särskild vara eller tjänst i en given vallsituation.

Nedan följer ett diagram i vilket Woodall åskådliggör sambandet mellan nytta och uppoffringar. Olika kombinationer av dessa olika faktorer ska, enligt Woodall, leda fram till ett viss uppfattat kundvärde.

Woodalls diagram över nytta och uppoffringar

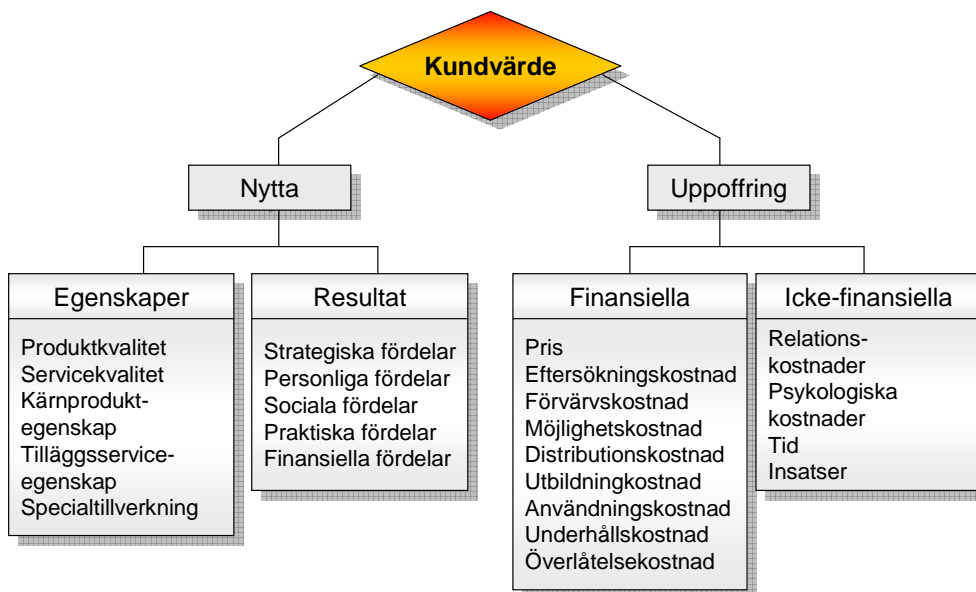


Bild 3.2 Källa: Woodall (2003)

3.3.2 Att mäta kundvärde

När det gäller förutsättningarna för att mäta kundvärde råder delade meningar bland dem som studerat ämnet. Woodall citerar Tzokas och Saren som argumenterar för att “Kundvärde är ett dynamiskt och omskapande begrepp på en högre nivå vilket inte bör reduceras till ett konkret mätvärde”. Denna ståndpunkt är motsatt den som Anderson och Narus (1998) har, för dem uttrycks kundvärde helt enkelt i dollar och timmar.



Kundtillfredsställelse är enligt Hanan och Karp (1992) det yttersta måttet på värde, därför att det är den enda kundstyrda mätningen. I värdetermer är en nöjd kund en kund som får den värdeökning som behövs, när den behövs (Hedman och Isaksson, 2000).

Kunders tillfredsställelse uppstår genom att företag tillför värde till deras avgörande framgångsfaktorer.

3.4 Leavitts systemmodell

Harold J Leavitt (1965) utvecklade på 1960-talet en systemmodell med syfte att fungera som ett bekvämt och beskrivande ramverk för studiet av organisationer i förändring. Leavitts modell har haft stor genomslagskraft och använts omfattande i litteratur som behandlar området organisationsförändring och organisationsförnyelse. Modellen bygger på en syn på organisationer som multivariabla system, där fyra interagerande variabler är de mest framträdande, nämligen *Uppgift*, *Aktör*, *Struktur* och *Teknologi*. Dessa fyra delvariabler är i högsta grad, beroende av varandra och en förändring av en av dem medför, med allra största säkerhet, en förändring av en eller flera av de andra. Konsekvensen av detta är att, oavsett om man planerar det eller ej, kommer en förändring av en variabel att medföra att man, förr eller senare, även måste hantera den förändring som uppstått i de andra variablerna. Dessa förändringar kanske inte alltid ligger i linje med den påverkan man ursprungligen hade som mål att åstadkomma i organisationen.

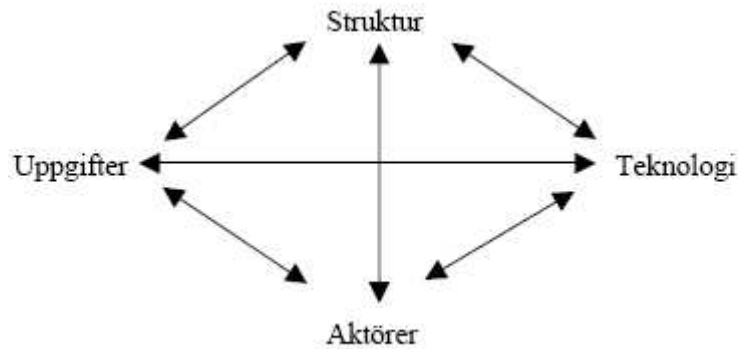
De fyra variabler som Leavitt beskriver har följande innebörd:

Uppgift: det organisationen gör, t ex tillverkar varor eller levererar tjänster, samt alla aktiviteter på vägen. Det är organisationens ”reason for being” – även dess mål, strategi, och vision diskuteras som en del av Uppgiften.

Aktör: är de personer som finns i organisationen och som bidrar med sin kompetens och erfarenhet till organisationens verksamhet (Leavitt et al, 1964). Människor i en organisation delas ofta in i formella grupper. Orsakerna till detta är att man på så vis vill åstadkomma måluppfyllelse, trygghet, status eller samvaro (Abrahamsson och Andersen, 1996). Människorna kan också delas in i interna respektive externa intressenter. De interna utgörs då av medarbetare och ägare, medan externa utgörs av kunder/klienter, politiker och leverantörer m fl (Mintzberg, 1993).

Struktur: är de kommunikationssystem, hierarkiska strukturer, roller och de arbetsflöden samt den arbetsfördelning som finns i organisationen (Leavitt et al 1964). Struktur anger arbets- och auktoritetsfördelningen mellan de personer som arbetar i organisationen. Arbetsfördelningen skapar behov av koordinering, vilket leder till att ansvar och befogenheter tilldelas vissa bestämda personer (Abrahamsson och Andersen, 1996).

Teknologi: är de tekniska verktyg som står organisationen till buds. Det kan även vara andra typer av problemlösande verktyg som bidrar till att effektivisera organisationens verksamhet. I vår tolkning av teknologi inkluderar vi även styrsystem i form av mätetal och andra indikatorer.



Figur 3.3 Leavitts systemmodell(Leavitt, 1964)

3.4.1 Johnson et als fyra resursområden som alternativ till Leavitts systemmodell

Johnson et al (2006) menar att det finns fyra huvudsakliga resursområden som är avgörande för hur framgångsrik en strategi blir. Dessa är Människor, Information, Teknologi och Finans. Strategierna för dessa organisationens huvuddelar måste, enligt Johnson et al, vara i linje med den övergripande strategin. Man måste även fråga sig om det, inom vart och ett av dessa resursområden, finns kapacitet att uppfylla den övergripande strategin. Förutsättningen för framgång är att chefer och ledare inom dessa områden har förstått strategin och har förmågan att förändra förutsättningar och beteenden på ett sådant sätt att man uppnår strategiuppfyllelse.

Som läsaren ser påminner Johnson et als dimensioner till viss del om Leavitts variabler ovan, men eftersom vi inte fördjupar oss inom finansområdet utan snarare är intresserade av att titta på hur beslutet att förändra affärsidén (Uppgiften, enligt Leavitt) kan realiseras genom påverkan av Leavitts övriga variabler har vi valt den modellen som utgångs för vår analys av ett företags förutsättningar för värdeskapande och för hur ett företag bör förhålla sig vid realiseringen av en ny affärsstrategi.

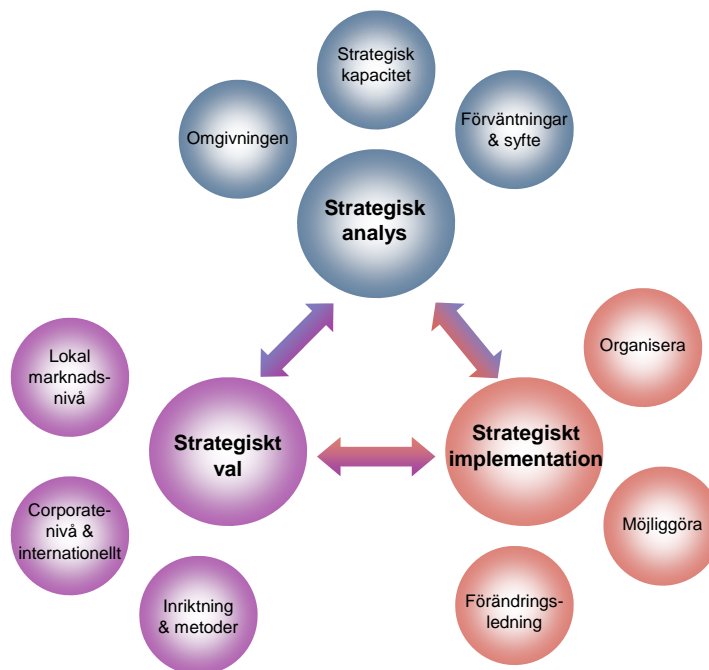
3.4.2 Koppling mellan klassisk strategi och Leavitts systemmodell

När Leavitt skapade sin systemmodell i på 1960-talet var begreppet strategi ännu inte helt etablerat i företagsvärlden. Nedan görs en ansats att koppla Leavitts modell till begrepp som snvnds inom den klassiska (rationella) strategiskolan.

Man pratar om tre huvudmoment inom strategiarbetet, dessa är:

- *den strategiska analysen* som går ut på att analysera förutagets valmöjligheter och strategiska position utifrån omgivningen, den egna strategiska kapaciteten samt förväntningar på och syfte med organisationensstrategi.
- *det strategiska valet* som går ut på att ta ställning till med vilken inriktning man vill arbeta strategiskt på lokal- resp corporatenivå samt vilka metoder man ämnar använda sig av.
- *den strategiska implementationen* handlar om realiseringen av den valda strategin. Här är fokus på att möjliggöra förändring, leda förändring och organisaera sig för att åstadkomma avsedd förändring.

(se figur 3.4)



Figur 3.4 Källa: Johnson et al

Den strategiska implementationens olika delmoment organisera, möjliggöra och leda förändring kan i sin tur kopplas till Leavittmodellens variabler Uppgift, Aktör, Struktur och Teknologi. Organisera innebär att organisationens strukturer, processer och relationer formas på ett sådant sätt att de stödjer en framgångsrik realisering av den valda strategin (*struktur*). Att möjliggöra innebär att man säkrar att organisationens olika resurser såsom människor, information, finans och teknologi stödjer strategin (*aktör, teknologi*). Att man lyckas leda förändringen på ett insiktsfullt sätt är den tredje viktiga komponenten i en framgångsrik realisering av en vald strategi enligt den klassiska strategiskolan.

3.4.3 Nyckelfaktorer för framgångsrik realisering av en strategi

Genom en uppsats skriven vid Göteborgs universitet av Rydén och Westerling (2004) fick vi uppslag om en artikel skriven av Guttman, H.M. och Hawkes, R.S. som publicerats i Journal of Business Strategy nummer 25, 2004. Artikeln var titulerad "New rules for strategic engagement" och i den redogör Guttman och Hawkes för sin syn på strategisk implementation och de presenterar fem stycken nyckelfaktorer, eller regler, som, om de efterlevs, främjar realiseringen av en vald strategi. Nedan presenteras dessa regler:

Regel 1: Gör strategi till en gemensam angelägenhet

De människor som är verksamma närmast marknaden/kunderna är de som är bäst lämpade att utvärdera strategiska antagandes riktighet, och därmed kan de bäst bidra till att detektera eventuella risker som finns inbyggda i de antaganden som gjorts vid strategiframtagningen. Ett top-down perspektiv rekommenderas inte utan organisationen ska gemensamt bidra till att formulera sin strategi.

Regel 2: Säkerställ att organisationen står bakom strategin

För att säkra att organisationen står bakom och stöttar ledningens valda strategi måste det finnas en öppenhet som bidrar till att oenighet och missnöje kan kanaliseras till raka diskussioner. Omallokering av resurser i linje med strategin förenklas också av en atmosfär som bygger på lojalitet.

Regel 3: Fatta snabba beslut

Konflikthantering är en nyckel till framgångsrik implementation av alla typer av förändringar. Om en organisation fastnar i interna konflikter leder det till slut till att man konkurrerar med sig själv istället för med konkurrenterna och därmed tappar man mark.

Regel 4: Bygg en högpresterande organisation

En högklassig ledning av människor och processer är en oöverträffad konkurrensfördel som aldrig blir omodern.

Regel 5: Ifrågasätt ledningens egenskaper

Förmågan att hantera konflikter är en egenskap vars vikt, för en VD eller annan ledare på hög position i företaget, står i paritet med deras visionära, strategiska och pådrivande egenskaper.

3.5 Att realisera en kundvärdesorienterad affärsidé

Externa och interna påverkansfaktorer kan, som beskrivits ovan, leda fram till att ett företag behöver omdefiniera sin Uppgift för att överleva och fortsätta vara lönsamt. Själva förändringen av Uppgiften är ett resultat av företagets strategiutvecklingsprocess. För att realisera förändringen av Uppgiften arbetar man med förändringar av Aktör, Struktur och/eller Teknologi. I följande delkapitel kommer vi att redogöra för olika perspektiv som enligt teorin bör beaktas när man vill realisera en ny strategi i en organisation där syftet är att skapa ett ökat kundvärde. Som utgångspunkt för resonemanget i denna del av teorikapitlet använder vi oss alltså av Leavitts fyra variabler.

3.5.1 Uppgift

Målet med en organisation kan ses som en beskrivning av ett framtida tillstånd. En vision är en relativt oprecis beskrivning av målet. Det kan skilja mellan de officiella och de operativa målen, det vill säga de mål som rättfärdigar en organisations existens och de faktiska målen som människorna i organisationen arbetar för (Abrahamsson och Andersen, 1996).

Att förstå ett företags strategiska positionering och att kunna överväga de strategiska alternativ som står till buds är inte mycket värt om inte de valda strategierna kan realiseras operativt i verksamheten. En strategiförändring får sitt genomslag i de dagliga processer och relationer som förekommer i företaget, så för att utfallet ska ligga i linje med den avsedda strategin måste dessa bitar hanteras på ett lämpligt sätt. Utvecklandet av en ny strategi kan komma att kräva betydande förändringar av organisationen. Den här typen av genomgripande förändringar händer inte av sig självt bara för att det skulle vara bra, utan de händer om de överhuvudtaget är genomförbara och om de sätts i verket av dem som ingår i organisationen.

I detta delkapitel applicerar vi Leavitts modell på en teoretisk diskussion om vad som påverkar ett företags förutsättningar att realisera en affärsidé som går ut på att skapa kundvärde. En given förutsättning för att man ska göra rätt val här är att företaget har bestämt sig för vad man menar med kundvärde enligt Woodalls modell ovan– dvs. vilken är den definition av begreppet kundvärde som använts i beskrivandet av företagets Uppgift. Vi för nedan ett resonemang kring några olika synsätt på hur Struktur, Aktör och Teknologi kan konfigureras för att ett företag ska kunna möjliggöra värdeskapande utifrån den definitionen av kundvärde man valt.

I en organisation fattas dagligen en stor mängd beslut. De val företaget gör beror i mångt och mycket på hur dess vision och affärsidé formulerats. Affärsidén ska vara ett klagörande av



vad som skiljer företaget från andra. Man ska genom affärsidén förstå vad företaget ska tjäna sina pengar på och vilka organisationens kritiska framgångsfaktorer är. En strategi arbetas fram för att beskriva sättet på vilket man ämnar leva upp till sin affärsidé. Om en organisations affärsidé är att tillfredsställa sina kunders önskemål bättre än något annat företag måste det förmodligen på något sätt särskilja sig från övriga organisationer och därmed inta en differentieringsstrategi (Porter 1985). En strategi av detta slag, med kundens behov som utgångspunkt och fokus på att skapa kundvärde, har traditionellt kallats *marknadsorienterad*. Idag talar man allt mer om kundvärdesorienterade strategier. För att uppnå lönsamhet med en sådan strategi är det kritiskt att kunna identifiera kundens behov.

Med valet av en kundvärdesorienterad strategi har företaget bestämt sig för att det är genom att tydligare positionera sig som en värdeleverantör till kunden, snarare än bara en produktleverantör, som man ämnar uppnå sina mål. Beroende på vilken definition av kundvärde som företaget valt att jobba med så måste man anpassa de av Leavitt identifierade variablerna på ett sådant sätt att slutresultatet blir att företaget kommer att kunna leva upp till sina mål.

3.5.2 Aktör

Ett sätt att åstadkomma strategisk förändring innebär att man börjar med att förändra organisationens medlemmars beteende. Våldigt få människor befinner sig högst upp i toppen av ett stort företag, och deras erfarenheter av och bidrag till strategisk framgång utgår således ifrån ett "underifrån"-perspektiv. De befinner sig i en viss del av organisationen där det dagliga arbetet är inriktat på frågor som huvudsakligen berör den egna enheten. Det är viktigt att man är medveten om att det är chefer och individer längre ner i organisationen som genom sin kontroll över resurser, aktiviteter och affärsprocesser spelar en avgörande roll när det gäller att möjliggöra strategisk förändring. Därför behöver dessa individer, precis som top management, förstå hur de olika kapaciteter som finns inom företagets skilda områden påverkar utfallet av den övergripande strategin. Strategin inom det specifika området måste ligga i linje med den övergripande affärsstrategin. Människors kunskap och erfarenheter kan vara nyckelfaktorer som möjliggör realiserandet av en ny strategi, men de kan även vara det som hindrar ett framgångsrikt genomförande av företagets strategi. Att skapa ett klimat där människor strävar efter att uppnå framgång och att hålla individen motiverad är många chefers centrala uppgift och deras bidrag för att stödja organisationens strategi (Johnson et al 2006). Bancroft et al (1996) menar att kommunikationsplanen, utbildning och förändringsledarskap generellt sett är det som ägnas minst uppmärksamhet, men är de faktorer som är de mest kritiskt för att en organisation ska lyckas med en förändring.

Förändring av en organisation innebär en resa från A till B för medarbetarna, från ett känt och förutsägbart läge till ett läge som man har en mer eller mindre tydlig bild av. Hur man ska bära sig åt för att ta sig dit är ofta oklart. I nuläget fungerar befintliga erfarenheter och kunskaper som referensramar och gör att de förväntningar man har på verkligheten är hyggligt tillförlitliga. När man utsätts för förändring och nya förutsättningar, är inte längre dessa förväntningar tillförlitliga. Man vet inte vad som kommer att ske. Detta faktum gör att människor ofta har svårt att hantera förändringar. För att få full verkningskraft måste förändringen ske på tre olika nivåer, organisation, grupp och individ. Detta kräver att man, i förväg, planerar förändringsarbetet och att man har tillgång till effektiva verktyg för att kommunicera (Lönn, K. o.daterat).

När det strategiska budskapet väl är bestämt måste man ta ställning till hur det ska överföras till mottagaren. De kommunikationskanaler, dvs. de kanaler genom vilka informationen till



medarbetarna ska förmedlas, är av tre olika typer - muntliga, skriftliga och elektroniska. Muntliga kanaler är alla typer av muntliga kontakter, t ex både planerade och informella möten, seminarier, utbildningar och så vidare. Skriftliga kanaler är tryckt information, några exempel på skriftliga kanaler är rapporter, nyhetsbrev, OH-underlag och broschyrer. Exempelen på elektroniska kanaler är många i dagens samhälle, t ex intranät, databaser, e-post, bloggar, video- och telefonkonferenser, radio etc. (Eriksson, 2005).

Anpassning till en ny strategi handlar, enligt den processualistiska strategiskolan, i grunden om att man frigör mänskliga (och andra resurser) som varit fastlåsta i gamla strukturer så att de kan "släppas ut på marknaden" och anpassa sig till de nya förutsättningar som råder. Forskning visar att chefer som finns i en organisation ofta drar sig för att framtvunga de radikala förändringar som kan behövas, utan man försöker med mindre anpassningar till de gamla strategierna till dess man sätter in en ny chef i deras ställe. Detta är, enligt evolutionisterna, inget problem eftersom det är en del i den darwinistiska processen på marknaden, så länge det finns nya chefer att sätta in är detta bara en naturlig utveckling (Whittington, 2002).

3.5.3 Struktur

Ett företags kanske viktigaste resurs är de individer som ingår i organisationen, vilket innebär att de roller de tar/får, de processer genom vilka de interagerar och de relationer de bygger blir avgörande för hur väl man lyckas genomföra en strategi. Nyckelkompetens finns i dagens företag hos medarbetare på alla hierarkiska nivåer och förändring pågår konstant. Det här innebär att företagen inte bara har att beakta hur man formellt är organiserade och hur man, över tid behöver förändra sin formella organisation för att möta omvärldens krav, utan även de informella processer och relationer som existerar parallellt med de officiella måste tas i beaktande.

Man skiljer ofta på funktionsorienterade och processorienterade organisationer. Skillnaden mellan dem är att funktionella organisationer baseras på att man ser organisationens olika delar och linjära samband, medan processorienteringen bygger på ett systemsynsätt som syftar till att se helheter. Ett potentiellt problem för företag med en funktionsorienterad struktur, är det vertikala synsättet som den bygger på. Detta innebär att organisationen leds, struktureras och utvecklas utifrån ett vertikalt perspektiv som Ljungberg och Larsson liknar vid silos. Respektive chef har i denna miljö en tendens att bara fokusera på och ta ansvar för händelser i sin egen silo. Kunderna har, å sin sida, ett mer horisontellt synsätt, med fokus på produkten som levereras. Om inte en organisations medarbetare alla strävar efter att skapa ett värde för kunden och ser på vilket sätt det egna arbetet bidrar till den genererade kundnyttan, finns det risk att deras uppmärksamhet, istället för att riktas mot kunden, vänds mot cheferna (Ljungberg & Larsson 2001).

Med hjälp av lämplig organisationsstruktur kan man alltså anpassa företagets verksamhet på ett sådant sätt att man kan styra organisationen mot dess uppsatta mål. Vilken organisationsstruktur som passar bäst beror till stor del på vilka företagets kritiska framgångsfaktorer är. I en produktionsinriktad verksamhet är det lämpligt att välja en organisationsform som kan bidra till en optimerad kostnadsreduktion då kan en funktionsorganisation i vilken materiella och mänskliga resurser grupperas efter kompetensområden passa bra. Funktionsorganisationen antas passa organisationer som är verksamma i en stabil och homogen omvärld där produkterna kan vara relativt odifferentierade och där företaget tillåts fokusera på produktionen (Thompson, 1967).



En organisation vars primära mål är att se till kundens behov, dvs. en *kundvärdesorienterad verksamhet*, behöver en annorlunda organisationsstruktur. Samordningen mellan organisationens enheter är avgörande för dessa företag och därför väljer man gärna mer processorienterade strukturer. Företaget betraktas då som en process vars mål är att tillgodose kunden med produkter och tjänster (Mintzberg 1993). I en föränderlig värld, där kundernas behov ständigt skiftar, är denna organisationsstruktur lämplig eftersom beslut kan fattas snabbare och i närhet till marknaden (Thompson 1967).

En processorganisation medför dock en rad svagheter som funktionsorganisationen klarar av att hantera. Eftersom samarbete och integrering står i centrum i en processorienterad organisation kommer t ex inte individerna i samma utsträckning att kunna fokusera på ett specialismråde. Till skillnad från hur det ser ut i en funktionsorganisation är inte individen inom en processorganisation ansvarig för endast ett fåtal uppgifter. Istället ska medarbetarna tillsammans ansvara för hela processen, från det att ett kundbehov har identifierats till dess att behovet är tillfredsställt. Ett problem som, i och med detta, kan uppstå i en processorganisation är en brist på tydlig ansvarsstruktur. Bristen på lönsamhetsfokus är ett annat bekymmer i den processinriktade organisationen. Detta eftersom den strukturen sätter kunden i fokus och därmed riskerar lönsamheten att komma i skymundan. Om inte lönsamhetstänkande finns hos varje medarbetare finns risken att de processorienterade företagen till varje pris tillfredställer kunderna och därmed för över vinsten till denne.

Vid lyckad processutveckling skapas förutsättningarna för ett företag att förenkla alla de olika stegen som en process utgör genom att automatisera dem. Affärsprocesser bryr sig inte om de gränser som finns mellan olika funktioner eller avdelningar, utan löper genom ett företag och adderar värdet för både företaget och kunden. Som resultat av processorientering blir företagen mindre hierarkiska och de organisatoriska gränserna hindrar inte informationsflödena. Företagen, leverantörer och kunderna kommunicerar och arbetar tillsammans mer effektivt. Resultatet blir en mer slimmad och effektiv organisation som snabbt reagerar på marknadens krav och förändringar. Processutveckling påverkar inte bara affärsprocesserna utan också ledningsmetoder, arbetsbeskrivningar och organisatoriska strukturer. För att lyckas krävs effektiv kommunikation inom företaget. Alla behöver använda samma språk. Om man inte har samma definitionsbas kan missförstånd skapa förseningar, ökade kostnader och minskad produktivitet (Curran et al, 1998). För att fördelarna med ett processutvecklingsinitiativ ska uppnås måste bolagsstrukturerna omformas kring affärsprocesserna. Processutveckling implementerar förändring, inte bara genom den kompletta automatiseringen av en verksamhet, utan snarare genom att omdefiniera företagets uppdrag på ett holistiskt eller processorienterat sätt. Förbättrade affärsprocesser gör företagen mer kundfokuserade och lyhörda för förändringar på marknaden (Curran et al, 1998).

De fyra olika syner på strategi och strategiskt arbete som presenterats ovan (Whittington, 2002) har olika förhållningssätt till hur en organisations struktur påverkar och påverkas av strategiska förändringar. Relationen mellan strategi och struktur är ett område som debatterats hetsigt.

Den klassiska och den evolutionistiska skolans budskap är: förändra organisationsstrukturerna för att skapa en passform när det gäller organisationernas strategier. För processualisterna är detta alltför lättvindigt. Förhållandet mellan struktur och strategi är inte av det enkla slaget och att förändra något kommer i vilket fall inte att vara lätt. Processualisternas lösning går ut på att åstadkomma ett ”organisatoriskt lärande” som innebär att den egna organisationen, i en föränderlig värld, lär sig snabbare än konkurrenterna så att man kan anpassa sig och eftersom



existerande paradigmen kan bli mycket inrotade handlar det också om en medveten ”avinläring”. Ledarnas uppgift går ut på att skapa betingelser där alla kan lära sig. Den generiska förmågan att hantera lärande är, enligt vissa processualister, en viktig grund till ett konkurrensövertag. Evolutionisterna har inte tålamod med den processuella ”förhållningstekniken” utan man ska utnyttja marknaden för att tvinga fram förändringar.

3.5.4 Teknologi

Enligt Harold Leavitt (1965) är det verktygen som utvecklas för att stödja olika nya idéer snarare än idéerna själva som medför att en organisation förändras. Som exempel på detta kan nämnas att det var i och med att verktyg i form av olika tester, attitydundersökningar och jobbutvärderingar dök upp som HR som funktion blev operabelt.

Det är lätt för organisationer att bli distraherad av den teknologiska utvecklingen utan att relatera den till den övergripande strategin och utan att fråga sig hur kunskapen om teknologin ska hanteras i organisationen och hur man vill att den ska skaffa företaget konkurrensfördelar. Vilka konkurrensfördelar som kan skapas beror på hur teknologin utnyttjas.

De strategiska fördelar som teknologiutveckling kan föra med sig är många (Johnson et al, 2006):

- Produkt- eller servicenyheter: den strategiska fördelen är att kunna erbjuda något som ingen annan kan göra.
- Processnyheter: den strategiska fördelen är att erbjuda det på sätt som andra inte kan matcha; snabbare, till lägre kostnad, mer skräddarsydd etc.
- Komplexitet: den strategiska fördelen är att erbjuda någonting som andra finner svårt att hantera/leverera.
- Juridiskt skydd av intellektuell egendom: den strategiska fördelen är att kunna erbjuda någonting som andra inte kan göra utan att de betalar en licens eller andra avgifter till dig
- Robust konstruktion: den strategiska fördelen är att kunna erbjuda något som tillhandahåller plattformen där andra varianter eller generationer kan byggas
- Omarbetade regler (föreskrifter/reglemente): den strategiska fördelen är att kunna erbjuda något som representerar en helt ny process eller produkt som gör de gamla överflödiga

Valet mellan att utveckla teknologin inhouse eller förvärva den från externa källor kan vara faktorn som avgör om strategin blir en framgång eller inte (Johnson et al, 2006).

- *Egen utveckling* är lämpligt ifall teknologin är nyckeln till konkurrensfördelen och en organisation förväntas vara ledande inom området. Egen utveckling förutsätter att organisationen redan besitter en god kunskap om både teknologin och marknadssituationen.
- *Allianser* kan vara lämpligt för teknologier som ”står på tröskeln” snarare än när handlar om den teknologi som man bygger sina konkurrensfördelar på. Allianser kan passa då man har intentionen att följa och imitera snarare än att leda utvecklingen.
- *Förvärv av befintliga aktörer eller rättigheter* kan vara särskilt lämpligt om snabbhet är viktigt och det inte finns tid till lärande. Det kan också vara nivån av komplexitet, både i teknologi och i marknadsapplikation, som är bortom organisationens kunskap och där trovärdigheten hos teknologin är essentiell för framgång. Förvärv av en



LUNDS UNIVERSITET

licensierad produktion av en etablerad teknologi kan vara ett mycket mer framgångsrikt koncept än att utveckla ett eget alternativ (Johanson et al).

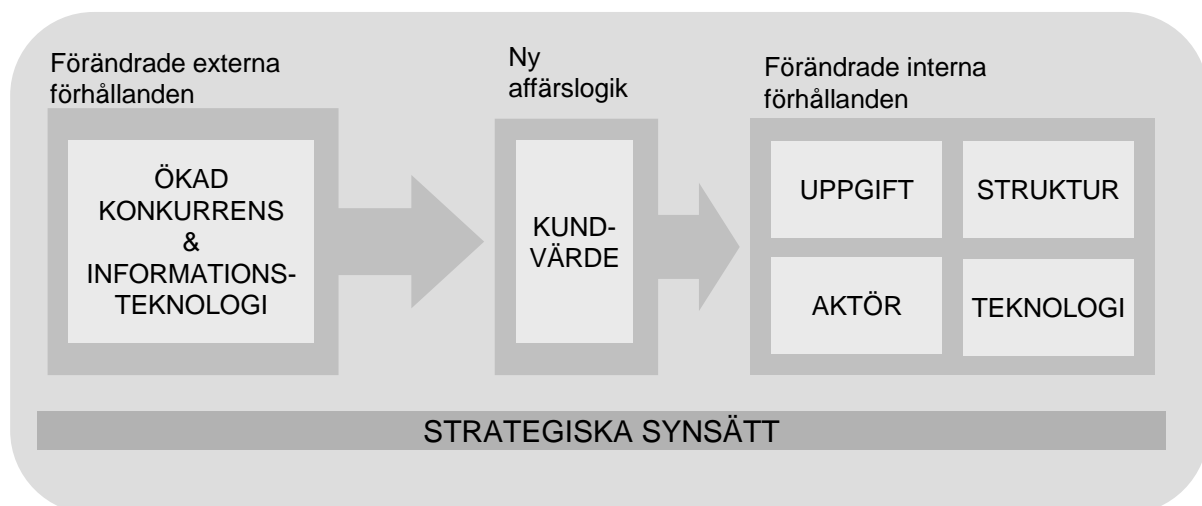
Teknologi kan också vara de mätinstrument som används för att följa upp och styra verksamheten, det kan även vara modeller för arbetssätt som t ex en säljmodell.

En smal tolkning av begreppet teknologi är att se den som de instrument som används i den operativa kärnan för att omvandla input till output (Mintzberg, 1993). Informationsteknik/-system är idag en viktig del av en organisations teknik.

Tidigare var IT:s roll i företagen att automatisera befintliga affärsprocesser, men idag används teknologin till att förändra dessa processer fundamentalt. Idag går IT och processutveckling hand i hand och kombinationen av innovationen i IT med fokus på bättre affärsprocesser resulterar i radikalt förändrade, processororienterade affärslösningar. Det här gör att kärnprocesser såsom försäljning, produktion och finans/ekonomi blir mer effektiva och företaget kan skapa konkurrensfördelar genom bland annat minskade kostnader, snabbare time to market och förbättrad tillgänglighet för kunderna. För att informationsförsörjningen i en organisation ska fungera väl är det väsentligt att de strukturer och den arbetsfördelning som styr informationshanteringen är anpassad för sitt syfte (Falk och Olve, 1996).

3.6 Sammanfattning av teorikapitlet

Teorikapitlet innefattar teorier som beskriver hur företagens konkurrensförhållanden har förändrats vilket tvingat fram en ny affärslogik, den kundvärdesorienterade. Därefter kommer ett delkapitel som beskriver kundvärdesbegreppet. För att studera vilka förändring i en organisation föreslår Leavitt att man studerar organisationen utifrån fyra variabler, och vi har lagt upp teorikapitlet på så sätt att de teorier vi presenterar rörande strategisk implementation har delats upp på Leavitts fyra variabler. För kommenteras de fyra olika strategiskolor som Whittington (2002) beskriver och deras syn på strategisk implementation. Ett kort stycke berör även hur den vanligast förekommande strategiskolorn, den klassiskas, syn på strategisk implementation förhåller sig till Leavitts variabler.



Figur 3.5 Källa: egen

4. FALLFÖRETAGET SANDVIK AB

Detta kapitel innehåller en presentation av fallföretaget Sandvik AB och dess tre affärsområden Sandvik Tooling, Sandvik Mining and Construction och Sandvik Materials Technology.

Sandvik föddes 1862 ur en ny idé. Det skedde i en tid av snabb utveckling av industri och samhälle. Den moderna industrialismen var på väg. Kommunikationerna över kontinenter och hav byggdes ut. Växande marknader öppnades för den som kunde leverera vad utvecklingen krävde. Behovet av stål ökade starkt vid mitten av 1800-talet. För industrier, kommunikationsmedel som järnvägsvagnar, lokomotiv och ångbåtar behövdes stål i stora kvantiteter och av god kvalitet. Både i Europa och i USA gjordes ihärdiga försök att ersätta de gamla, hantverksmässiga metoderna för stålframställning med processer som bättre svarade mot de växande behoven. När svensken Göran Fredrik Göransson år 1858, som den förste i världen, lyckades tillämpa den så kallade Bessemermetoden i praktisk skala var det en industrihistorisk händelse som fick internationell räckvidd – den moderna stålåldern inleddes (Hedebrant, O. 1987)

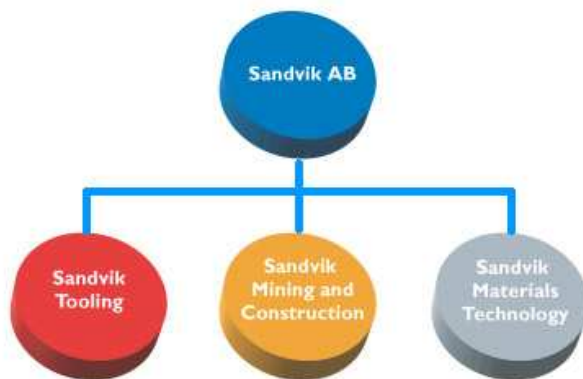
Sandvik är idag en högteknologisk verkstadskoncern med avancerade produkter och en världsledande position inom utvalda områden. Med representation i 130 länder spänner verksamheten över hela världen. Koncernen har 39 000 anställda och en omsättning på cirka 63 miljarder kronor.

Sandviks verksamhet baseras på ett unikt kunnande inom materialteknik. Detta har gett oss en världsledande position inom tre huvudområden:

- Verktyg i hårdmetall och snabbstål för metallbearbetning samt ämnen och variabler i hårdmetall och andra hårda material.
- Maskiner och verktyg för bergavverkning.
- Rostfria och höglegerade stål, specialmetaller, motståndsmaterial samt processsystem.

Affärsidé

Sandvik ska utveckla, tillverka och marknadsföra långt förädlade produkter som bidrar till att förbättra våra kunders produktivitet och lönsamhet. Verksamheten är i första hand koncentrerad till områden där Sandvik är, eller har möjlighet att bli, världsledande.



Organisation

Sandvik-koncernen bedriver verksamheten inom tre kärnområden – Sandvik Tooling, Sandvik Mining and Construction och Sandvik Materials Technology – med ansvar för forskning och utveckling (FoU), produktion och försäljning av sina respektive produkter. Seco Tools, en fristående, börsnoterad företagsgrupp, ingår också i koncernen.

4.1 Sandvik Tooling

Kunderbudande

Verktyg och verktygssystem för skärande bearbetning i metall samt sliddelar och variabler. Högeffektiva produkter tillverkade huvudsakligen av hårdmetall och andra hårda material som syntetisk diaman, kubisk bornitrid, keramer samt snabbstål. Global marknadsledare med en portfölj av internationella varumärken, bland annat: Sandvik, Sandvik Coromant, Walter, Valenite, Safety, Titex, Dormer, Prototyp och Precision Twist Drill.

Styrkefaktorer

Stark fokusering på förbättring av kundernas totala bearbetningsekonomi. Kompletta varumärkes- och produktportfölj för all typ av skärande bearbetning i metall. Betydande satsning på forskning och utveckling i nära samarbete med kunderna. Marknadsledare med stark global närvaro och omfattande expansion på snabbväxande marknader. Världsledande produktion och distribution.

4.2 Sandvik Mining and Construction

Kunderbudande

Maskiner, verktyg, service och tekniska lösningar för prospektering, brytning och bearbetning av berg och mineraler inom gruv- och anläggningsindustrin. Omfattande produktprogram för borrar, mekanisk brytning, lastning och transport av mineraler, krossning och sortering, samt för demolering, återvinning och hantering av bulkmaterial. Kända produktnamn under varumärket Sandvik är bl.a. Tamrock, Toro, Alpine, Driltech, Mission, Rammer och Roxon.

Styrkefaktorer

Helhetslösningar för kunderna baserat på marknadens bredaste produktprogram. Avancerade specialmaskiner och verktyg utvecklade i nära samarbete med kunderna. Produktportfölj med



LUNDS UNIVERSITET

stort teknikinnehåll och ökande andel verktyg, reservdelar och service. Väl utvecklad serviceinriktad global organisation – ökat fokus på eftermarknaden.

4.3 Sandvik Materials Technology

Kunderbjudande

Högt förädlade produkter och systemlösningar baserade på avancerade metalliska och keramiska material. Produkter och material utvecklade i nära samarbete med kunderna, baserat på spetskompetens inom legerade material, materialteknologi och processteknik. Inriktning mot strategiska kundsegment där affärsområdet kan erbjuda unika kundvärden och bidra till att öka kundernas produktivitet och lönsamhet. Produktområden är Tube, Strip, Wire, Kanthal och Process Systems.

Styrkefaktorer

Global närvaro med inriktning på produktnischer och kunder med höga krav på produktivitet, säkerhet och prestanda. Förädlingsvärdet är högt för Sandvik Materials Technologys produkter och motsvarar mer än tre fjärdedelar av det totala försäljningsvärdet. Omfattande satsningar inom FoU och affärsutveckling. Anläggningarna för materialforskning tillhör de främsta i världen. Stark internationell försäljningsorganisation samt effektiv distribution. Världsledande position inom flertalet produktnischer.

(www.sandvik.com)

5. KUNDVÄRDESORIENTERAD STRATEGI PÅ SANDVIK

Detta kapitel inleds med en beskrivning av analysförfarandet och en introduktion till analysen. Därefter följer själva analys av de resultat som framkommit vid de intervjuerna som genomförts och ett resonemang kring hur de förhåller sig till den teoretiska referensram som fungerat som utgångspunkt för arbetet. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av empirin.

5.1 Analysförfarande

I analysdelen av vår uppsats tittar vi på förhållandet mellan det empiriska material vi samlat in och den teoretiska ramverk som vi utgått ifrån i arbetet. Det huvudsakliga empiriska materialet insamlades genom de 19 intervjuer vi genomfört med syfte att besvara våra utredningsfrågor.

I vår strävan att finna mönster i den omfattande datamängd som vårt relativt stora antal intervjuer genererade använde vi oss av ett Exceldokument som verktyg där vi hade våra frågor som kolumnhuvuden och informanterna som radhuvuden. I respektive cell hamnade sedan informanternas svar på de olika frågorna. På det här sättet kunde vi, på ett enkelt sätt, få en översikt över vad samtliga hade svarat på en specifik fråga. Vi sökte efter normer och avvikelser och jämförde dessa med den teori som motsvarade aktuell fråga för att på så vis försöka tolka de svar vi fått. Vi har även försökt att dimensionera den grad av konsensus respektive motsättningar som vi upptäckt hos informanterna.

Eftersom 19 informanter utgör ett allt för litet statistiskt universum för att man ska kunna dra några intressanta kvantitativa slutsatser så har vi valt att göra vår analys utifrån ett, i huvudsak, kvalitativt perspektiv. Istället för att, med hjälp av direkta citat, försöka belägga vederhäftighet och objektivitet i vår analys valde vi att, genom att sammanfatta det insamlade materialet i en mer kondenserad form, försöka att tydligt kontrastera informanternas ståndpunkter. Intervjumaterialet finns tillgängligt om någon forskare skulle vilja granska det närmare.

Miles and Huberman (1994) rekommenderar tidig analys för att få ut mesta möjliga av intervjuerna, eftersom man då har möjlighet att samla in mer data för att fylla i eventuella luckor som kan ha upptäckts i analysen. Vi bestämde att vi skulle påbörja analysen så snart som möjligt efter intervjuerna då vi hade dem var färskas i minnet. I de fall det var möjligt avsatte vi tid för detta i våra kalendrar i direkt anslutning till intervjuerna. Att ha en tydlig analysmetod innan man utför intervjuerna gör detta möjligt (Miles and Huberman, 1994).



5.2 Introduktion till analysen

I vår analys nedan har vi låtit den struktur som använts i teorin styra och vi har därför valt att göra analysen uppdelad enligt de frågeavsnitt som vi använde oss av i vår intervjuguide. Det är ofrånkomligt att det sker vissa upprepningar eftersom informationen analyseras utifrån flera perspektiv. Analysen är grunden för de slutsatser vi senare drar som svar på våra kunskapsfrågor. Avsnittet inleds med ett delkapitel om begreppet kundvärde och sedan följer ett delkapitel som analyserar realiseringen av den kundvärdesorienterade affärsidé och strategi som man uttalat på Sandvik.

5.3 Begreppet kundvärde

Precis som på alla andra företag har Sandviks koncernchef ett uppdrag som består i att uppfylla de mål som styrelsen satt upp på lönsamhet och tillväxt. Hur det sker är sekundärt. Styrelsen stöttar och kontrollerar i detta arbete. Således är målen alltså satta, men strategin man använder sig av för att uppnå dem är det koncernchefen som sätter (det är m a o inte styrelsens skapelse). Att valet har fallit på en kundvärdesorienterad strategi beror egentligen på att den vuxit fram som en del i Sandviks evolutionära utveckling enligt Sandviks VD Lars Pettersson. Man har under hela Sandviks existens alltid jobbat med kundvärde och levererat detta värde genom nära samarbete med kunden. Det man har tagit längre nu är framförallt dokumentation och kommunikation av det levererade värdet. Sandvik blir tydligare i *hur* man levererar kundvärdet. Medvetenheten ökar internt men också hos kunden sker en gradvis ökad förståelse för detta. I en relation med en kund så är en väldigt viktig del av partnerskapet *värdeskapandet* för kund. Där i ligger också Sandviks affärsmöjligheter säger Pettersson.

Med den organisatoriska struktur som Sandvik har innebär det att det är de tre affärsområdena som ska realisera den tänkta strategin. Det är här vår undersökning kommer in. I följande avsnitt diskuterar vi de frågor som vi ställde till våra informanter om hur man uppfattar och tolkar begreppet kundvärde på Sandvik samt vilka drivkrafterna är bakom valet av denna strategi och hur den strategiska positioneringen förändrats i och med valet av den nya strategin.

Den beskrivning av begreppet kundvärde som det stora flertalet av våra informanter ger handlar om att kunden ska kunna öka sin lönsamhet, dvs. tjäna pengar på att samarbeta med Sandvik. Detta ska ske antingen genom kostnadsbesparingar eller genom produktivitetsökningar som i sin tur ger ökad avkastning. Man talar om att *”vi ska bidra till att göra kunden mer konkurrenskraftig”, ”inte bara leverera det kunden förväntar sig, utan lite till”* eller att *”kunden ska få eller uppleva att få något som ökar hans produktivitet eller hjälper honom att lyckas i hans affär”*.

Man uttrycker också att förutsättningen för att Sandviks affärsområden ska kunna erbjuda kunden ett extra värde är att man känner till vilka behov och vilken process kunden har. Ibland kan det handla om, hos kunden, omedvetna behov.

För vissa är kundvärde ett relativt begrepp som har en koppling till den egna prestationen i förhållande till konkurrentens, vilket överensstämmer med Hanan och Karps (1992) syn på att leverantören måste överträffa alla sina konkurrenter i med det erbjudande man har till kunden för att kunna prata om kundvärde. *”När vi utvecklar en produkts kundvärde ska summan av det vi levererar ge kunderna fördelar jämfört med vad de kan få av andra leverantörer”*.



LUNDS UNIVERSITET

Flertalet svar antyder att kundvärdet är ett produktattribut eller någonting som i alla fall är starkt förknippat med urprodukten, samtidigt som andra säger att det inte bara är produktrelaterade värden man talar om när man pratar om kundvärde utan en helhet. Normanns (2001) tes är att ett synsätt på affären som utgår från produkten, och inte från kundens behov, är förknippat med det industriella paradigmet.

Sälj- och marknadsansvarig på Sandvik Mining and Construction säger att *”Kundvärde kan vara så många olika saker och dessa varierar ju med kunden”* vilket följer det resonemang som Woodall (2003) för när han pratar om att kundvärde är det kunden upplever som ett resultat av en viss kombination av uppoftning och nytta. Kundvärdet kan alltså variera från kund till kund och från tillfälle till tillfälle.

När vi frågar vilka drivkrafter som, enligt informanterna, ligger bakom valet av en kundvärdesorienterad affärsstrategi känner vi igen argumenten från Normanns (2001) resonemang. Vi har fått aningen varierande svar men en majoritet svarar att det framför allt, direkt eller indirekt, är den hårdnande konkurrensen som tvingat fram ett nytt synsätt på affären, det räcker inte att sälja ”bara” produkter längre om man vill stå sig i konkurrensen. Tron på att man, med denna strategi, ska uppnå en god lönsamhet lyfts också fram som en drivkraft. Ett fåtal nämner möjligheten att ta ut ett högre pris för produkterna som en primär drivkraft.

De allra flesta hävdar att ökade kundkrav till följd av de förändrade marknadsförhållanden är faktorer som drivit fram ändrade relationer mellan leverantör och kund, ett närmare samarbete som bygger på att kunderna ibland valt att lägga ut delar av den kompetens man tidigare haft inhouse på leverantörer som t ex Sandvik. Normanns (2001) pratar om rekonfigurering av företagen till följd av informationsteknologins inträde och den ökade konkurrensen, där drar vi paralleller till Sandviks kunders ökade intresse av att lägga ut delar av verksamheten på sina leverantörer.

En del interna perspektiv, som konsolideringsbehov etc., nämns också och någon menar även att Sandvik alltid har jobbat på detta vis men att det vi nu ser är ett ”kreativt” sätt att paketera affären. Någon gör även bedömningen att den kundvärdesorienterade strategin är en del av den naturliga evolutionära utvecklingen på Sandvik.

Vi får delvis olika svar på den här frågan beroende på vilket affärsområde våra informanter tillhör. Sandvik Materials Technology som de senaste åren har genomgått ett stålbad pratar om att man har tvingats tänka om i sin syn på den egna affären. Inom Sandvik Mining and Construction är resonemanget snarlikt även om bakgrunden ser annorlunda ut. Där har tillväxt genom förvärv lett fram till att organisationen arbetade på ett suboptimalt sätt med ett antal parallella bolag som inte hade något egentligt utbyte sinsemellan. Framför allt representanter för affärsområdet Tooling menar att bara för att man är marknadsledande nu får man inte luta sig tillbaka utan detta är ett sätt att hålla konkurrensen bakom sig: *”Det handlar om att putta upp ribban på 2,44 och ta världsrekord istället för att hoppa över 2,40 i varje tävling”*.

Sandviks strategiska positioneringen har, enligt flera informanter, inte förändrats i någon större utsträckning eftersom Sandvik alltid har jobbat med kundvärde (sedan grundaren Göransson 1862). I vissa fall menar man att skillnaden är att man numer är på väg att bli mer medveten om det värde man faktiskt levererar och därmed även kommer att kunna medvetandegöra kunden om detta.



LUNDS UNIVERSITET

På affärsområdet Tooling återkommer man till att den strategiska positioneringen rört sig stegvis de senaste 20 åren från produktfokus till kund- och värdefokus, produkten är numer ett medel i försäljningen av besparingar. Vissa delar av organisationen, vars produkter inte tillåter en lika tydlig mätning av produktivitetsoökningen hos kund, positionerar sig som värdeleverantör genom att trycka på andra värden såsom lokal närhet.

Inom Sandvik Mining and Construction är det genomgående budskapet att man har ”samlat ihop” bolaget under ett paraply. Man har, det senaste åren, gått från att vara ett antal parallella varumärken till att samlas under varumärket Sandvik. Erbjudandet bygger på ett relationsbaserat förhållande till kunderna, där man vill kunna erbjuda helhetslösningar och kunden ska känna att han kan vända sig till Sandvik Mining and Construction vid alla typer av behov som uppstår i hans process.

Inom Sandvik Materials Technology förstår fler och fler vilka mervärden man levererar till kund. Det har man alltid gjort men inte känt till och kunnat påvisa. Även här pratar man om ett nära samarbete med kunden som ska syfta till att Sandvik förstår deras behov och de förstår Sandviks kapacitet. Någon tycker att bilden bitvis håller på att förändras mot ett mer dynamiskt företag ifrån att ha varit ett produkttungt företag.

5.4 Analys av strategirealiseringen utifrån Leavittmodellen

I följande stycke utgår vi från det faktum att Sandvik tydligt på senare år uttalar att den affärsstrategi man avser följa bygger på kundvärdesorientering. Leavitts (1965) systemmodell innebär att det finns ett samband mellan de fyra variabler som ingår i modellen vilket går ut på att om en förändras så förändras ofrånkomligen en eller fler av de andra. Nedan undersöker vi vilka förändringar man genomfört i Aktör, Struktur och Teknologi för att uppnå den önskade förändringen av Uppgift.

5.4.1 Uppgift

Sandviks affärsidé är, enligt koncernchefen, att bidra till att öka kundernas lönsamhet och göra det på ett bättre sätt än konkurrenterna. Inom affärsområdet Tooling är budskapet väldigt samstämmigt när man besvarar frågan om affärsidén. Den går ut på att hjälpa kunderna öka sin produktivitet och bli deras produktivitetspartner. Denna produktivitet ska man kunna påvisa och den ska leda till ökade intäkter och/eller minskade produktionskostnader. ”*Det Tooling gör ska vara världsklass*”.

Sandvik Mining and Construction affärsidé går ut på att förstå kundens processer och behov så väl att Sandvik Mining and Construction blir det naturliga valet av partner då kunden ska välja en lösning. Den nya strategin ger möjlighet att erbjuda helhetslösningar i högre grad än tidigare, men detta fungerar bara mot vissa kundstrukturer, mot andra förblir Sandvik Mining and Construction en traditionell produktleverantör. Idag är Sandvik Mining and Construction organiserade efter kundsegment medan man tidigare hade som fokus att tillverka produkter och sedan leta kunder till dessa.

Inom Sandvik Materials Technology är affärsidén huvudsakligen inriktad på att skapa ett ökat värde genom att arbeta närmare kunden och på så sätt förstå deras behov. Man ska vara global ledare på material och materialutveckling inom vissa materialfamiljer och baserat på detta ska de produktlösningar man erbjuder ge ett mervärde i förhållande till konkurrenternas.



I princip alla representanter för Tooling har använt sig av samma uttryck (produktivitetspartner) när man besvarat denna fråga så vår tolkning är att man där har lyckats trumma in vissa begrepp på ett annat sätt än man gjort på de övriga två affärsområdena. Inom Sandvik Mining and Construction talar alla dock om helhetslösningar i någon form även om man inte väljer samma ord för att beskriva det. Det är bland representanterna för Sandvik Materials Technology som vi ser den största spridningen i hur man beskriver affärsidén, men det handlar i grunden om att arbeta närmare kunden.

5.4.2 Aktör

På Tooling jobbar man med kompetensutveckling både av medarbetare och av kund. En del av värdeförsäljningen är just säljarnas kompetensöverföring till kund. Internt finns utbildningar riktade mot säljare så väl som mot management, bl. a finns det man kallar för Sales Academy som är en virtuell utbildning. Det man lägger tonvikten på är att utveckla genom konstant feedback, utbildningar och olika försök att påverka kulturen. Man använder sig av olika metoder för att få medarbetarna att förstå kundens behov, t o m rollspel.

Man pratar om att känsla är viktigt i relationerna till kunden. Kunden är emotionell, precis som säljaren. Det gäller att lyckas bygga upp en känsla av trovärdighet och tillit. Sandvik Coromant har en, relativt konkurrensen, trogen kundkrets och en god dialog med kunden på global skala. När det gäller kommunikation och relationer inom organisationen lyfts respekt och delaktighet fram såsom varandes viktiga faktorer för att få acceptans för ett budskap.

Inom Sandvik Materials Technology har den huvudsakliga kompetensutvecklingen kring kundvärdesstrategin skett inom ramen för det som kallas Sandvik Materials Technology Business System. Det är ett koncept som ska genomsyra hela Sandvik Materials Technology och bygger på tanken att man ska jobba *rätt* inom ett antal nyckelområden. Det finns fem huvudområden inom Sandvik Materials Technology Business System och inom vart och ett av dessa jobbar man med s.k. navigatörer som fungerar som coacher runt omkring i organisationen. Navigatörerna är specialiserade på hur Sandvik Materials Technology process ska se ut inom områden som sälj och marknad, inköp, produktion, personalutveckling och forskning och ska alltså bidra med denna kunskap till övriga verksamheten. Guttman och Hawke menar i sin regel nummer 4 för lyckad strategisk implementation att en högklassig ledning av människor och processer är en oöverträffad konkurrensfördel som aldrig blir omodern.

Ansvar för förändringens genomförande ligger således hos Sandvik Materials Technology Business system. Från centralt håll stödjer man med mallar för best practice inom olika områden och gör sedan uppföljning på att de lokala enheterna jobbar på rätt sätt. De flesta cheferna har involverats i arbetet med att rulla ut den nya strategin. Eftersom alla lokala ledningsgrupper på varje enhet är ansvariga för det lokala resultatet är det slutligen där ansvaret ligger för prestationen.

Förutom arbetet med att samla in best practice från lokala marknader och göra den till global standard med hjälp av Sandvik Materials Technology Business system så är top management mycket involverade i den interna kommunikationen. Man är ute i organisationen och träffar medarbetarna och pratar mycket om vikten av det nya synsättet. Man kör dessutom olika typer av roadshows, använder intranät som kommunikationskanal och tar alla tillfällen till diskussioner och interaktion på ämnet kundvärde. Intern diskussion är viktig, men den som



LUNDS UNIVERSITET

träffar kunden öga mot öga blir mer känslig för hans behov så det kan, enligt vissa av våra informanter, vara så att kundvärdestänket lättare penetrerar delar av organisationen där kunden är mer synlig.

Ett av de viktigast momentet i kompetensutvecklingen inom Sandvik Mining and Construction handlar om att få till stånd ett närmare samarbete med kunden så att man kan lära sig mer om deras process. *”Hela affärsidén bygger på att vi kan identifiera kundvärdespotential och nya potentiella affärer”*. I och med det kan man också göra kundens behov till en del i den egna produktutvecklingen. Hela kund/leverantörsförhållandet bygger på förtroende.

Det pågår utbildning, på bred front, i det nya arbetssättet. Att utbilda och övertyga om varför Sandvik Mining and Construction valt det här nya angreppssättet är viktigt för att få acceptans. Åsikter framkommer vid intervjutillfällena om att folk i organisationen inte riktigt hinner lyfta blicken och fundera för att ta till sig *”det nya”*. *”Alla borde få en endagsutbildning i vad det nya arbetssättet innebär!”* säger den frontlinerepresentant vi träffat på Sandvik Mining and Construction. Bancroft et al (1996) uttrycker att utbildning, tillsammans med kommunikationsplan och förändringsledarskap är viktiga faktorer som ofta glöms bort i en förändring. Även om vissa informanter berättat om de gedigna utbildningsinsatser som genomförts tycks man inte ha lyckats genomsyra hela organisationen helt framgångsrikt.

Ett effektivt sätt att sprida kompetens inom Sandvik Mining and Construction, men även inom Sandvik, är genom s.k. job rotation vilket alltså bör uppmuntras. CHAMP är Sandvik Mining and Constructions eget ledarskapsutvecklingsprogram som dels går ut på att sprida budskapet om den nya strategin men som också innehåller utbildning i t ex presentationsteknik och andra ledarskapsrelaterade ämnen. När man sprider information om det nya arbetssättet som Sandvik Mining and Construction precis håller på att införa är målgruppen bred. Externt vänder man sig dels naturligtvis till sina kunder som man vill knyta närmare till sig genom att leverera ett ökat värde, men även till sina distributörer samt till sina leverantörer. Medarbetare, som t ex de nya processansvariga, är en naturlig intern målgrupp. Framförallt är det viktigt att det nya budskapet kommuniceras ut på ett enhetligt sätt. Internt trycker man hårt på orsaks- och verkansresonemang för att förklara och förankra förändringen.

Att jobba med strukturerade interna kommunikationskanaler kan leda till en ökad insikt kring hur kundens behov ser ut och genom att kommunicera ut resultatet av olika mätningar, som t ex kundenkäter, kan man förhoppningsvis bidra till att öka förståelsen bland medarbetarna för hur Sandvik Mining and Construction står sig i kundens ögon. Eftersom Sandvik Mining and Constructions olika organisationsenheter är väldigt geografiskt spridda är goda kommunikationsverktyg av ännu högre vikt eftersom man inte träffas öga mot öga utan vidare. Både telefon- och videokonferensanläggningar används frekvent.

Under strategiutvecklingsprocessen involverades ett stort antal individer, ca 150 stycken, som arbetade i olika strategigrupperingar. När sedan realiseringen av strategin påbörjades och omorganisationen ägde rum fick cheferna ansvaret att föra budskapet om den nya strategin vidare i organisationen med syfte att skapa en så bred förankring som möjligt. Kommunikationsavdelningen tog i det här läget över kommunikationsarbetet från strategiprojektet. Guttman och Hawkes första regel för framgångsrik strategisk implementation bygger på att hela organisationen måste involveras i strategiarbetet för att det



LUNDS UNIVERSITET

ska bli framgångsrikt. Sandvik Mining and Construction tycks ha haft en strävan efter att få acceptans på bred front genom att involvera ett stort antal medarbetare i sitt strategiska arbete.

För att påvisa vilken vikt Sandvik Mining and Construction lägger vid information till medarbetarna kan nämnas att affärsområdets samtliga anställda, då den nya varumärkesstrategin lanserades internt, bjöds in till ett informationsmöte. ”*Stora förändringsarbeten är också kulturarbeten och sådant tenderar att ta tid vilket man måste ha tålamod för*”.

Idag finns, på Sandvik Mining and Construction, inga IT-system till hjälp i arbetet med att fånga upp feedback från kunden. I och med förändringen införs nya systemstöd för att konsolidera viss typ av information. Dessa system kommer att kräva nya sätt att arbeta och man genomgår, i och med det, det utmanande arbetet att förändra användarnas beteenden. Det finns en stor risk att gamla oflexibla system låser fast användarna i ett gammalt beteende som inte stödjer det sättet att arbeta på.

5.4.3 Struktur

Marknadsplanen är det som styr kommunikationen kring kundvärdesstrategin på Tooling. Den återkommer i en årlig cykel som bygger på att Presentera, Genomföra, Utvärdera och Följa upp mätbara mål. På Tooling har man en mycket strukturerad intern kommunikationsprocess runt sin marknadsplan. Hela organisationen är delaktig i utvecklingen av denna. Det är viktigt att sprida samma budskap till alla. Man är noga med att fokusera på ett fåtal huvudområden från år till år i marknadsplanen för att inte riskera att budskapet blir för splittrat.

Vid den årliga chefskonferensen träffas ett hundratal chefer och då jobbar man med att gå igenom marknadsplanen. Det är det ett utmärkt sätt att sprida samma budskap till alla närvarande. Förståelsen bygger på diskussion och man använder sig gärna av workshops som uppfattas som en bra metod om man vill uppnå delaktighet. ”*Man måste skilja på VAD (man ska göra) och HUR (man ska göra det) i budskapet till medarbetarna*”. Tanken är att de ska lyssna, förstå, acceptera och utföra. Guttman och Hawkes uppmanar i sin andra regel för framgångsrik strategisk implementation till att ledningen måste säkerställa att organisationen står bakom strategin och att de säger att detta sker bäst genom att det finnas en öppenhet som bidrar till att oenighet och missnöje kan kanaliseras till raka diskussioner. Sandvik Coromants ambition med de årliga chefskonferenserna tycks vara att ge tillfälle till diskussion och lika väl som att sprida sitt budskap menar man att man är intresserade av att lyssna på vad de olika marknadsrepresentanterna har att säga.

Det är huvudsakligen cheferna som är ansvariga för att budskapet om hur man ska jobba sprids i organisationen. Vid chefskonferensen får alla lokala chefer hjälp med att fundera på hur de ska sprida budskapet i den lokala organisationen. Det erbjuds t ex handledningsmaterial kopplat till marknadsplan med kompletterande diskussionsfrågor. Det gäller genomgående att visa individen att hans eller hennes del av helheten är viktig!

Kunskapen om vilket specifikt värde som Tooling genererat åt en kund sparas systematiskt i ett informationssystem som kallas Customer Value Files (CVF). Customer Value Files används för att registrera och kommunicera kundbesparingar som nämns. Det är ett viktigt verktyg i Toolings strävan att förändra arbetssättet så att man bättre förstå kundens problem, processer och mål.



Man använder både muntliga, skriftliga och elektroniska kommunikationskanaler i arbetet med att sprida det strategiska budskapet. På Sandvik Coromant berättar man att det är samma budskap som upprepas hela tiden i de olika kanalerna. Den icke officiella mun-till-öra kommunikationen kan ibland bidra till att budskapet tappar spets. Eftersom Tooling bygger på en flervarumärkesstrategi måste alla varumärken kommunicera sitt eget unika värdebudskap. *”Vi måste akta oss för att inte bli ”kannibaler”, dvs. vara varandra för snarlika så att det slutar med att vi tar marknadsandelar ifrån varandra istället för ifrån externa konkurrenter”*. Exempel på skriftliga källor som används är intern- och kundtidningen. Naturligtvis används intranätet för att sprida information om affärsidé och strategi till organisationen men intranätet är en viktig kommunikationskanal även mot kund. Där finns information om leveransprecision och orderstatus och i framtiden skulle även information om totala kundbesparingar kunna finnas här. Att kunden får tillträde till en egen webbplats hos oss ger oss en utmärkt möjlighet till one2one-marknadsföring.

Sandvik Coromant har utvecklat en säljmodell som man kallar Selling Higher och som går ut på att man använder sig av individer högre upp i den egna organisationen för att komma in och få till stånd en dialog på högre nivå hos kunden. Ett problem med värdeförsäljningen är att det ofta sitter inköpare med kostnadsreduceringsmål som Coromants motpart hos kunden och där tittar man huvudsakligen på prislappen. För att kunna föra en dialog om de totala besparingseffekterna som man kan bidra med gäller det att man får till stånd en diskussion med någon som har en helhetsbild och kan se förtjänsten.

Man använder sig av Business Intelligence i olika former för att fånga upp information om konkurrenter, ny teknik och kunder. Ärligen gör man dessutom en Gallupundersökning då man mäter bl. a kundnöjdhet, hur varumärket uppfattas etc. hos närmare 2000 kunder och potentiella kunder. När det gäller att utveckla arbetssätt så förs en konstant dialog mellan huvudkontoret i Sandviken och de olika enheterna runt om i världen, bland annat om hur man bäst fångar upp kundkrav. Man har också tillsatt teamleaders som ska coacha säljorganisationen när det gäller värdeförsäljning. *”Det finns en vilja inom Tooling att ständigt förbättras”*.

Tooling är på väg att gå från en funktionsbaserad till en processororienterad organisation. Det finns idag Globala Processägare (GPO) som ansvarar för att driva förändringar av sina respektive processer i samarbete med övriga organisationen. Organisationsstrukturen anpassas ständigt vartefter det framkommer krav på hur den bättre kan stödja värdeförsäljningen. Till exempel externa nyckelaktörer såsom tullmyndigheter etc. utbildas i Toolings process eftersom goda relationer i dessa sammanhang är en förutsättning för att man ska kunna nå sina leveransprecisionsmål som är en del av värdeleveransen. Man har ett projekt som kallas GWW – Global Ways of Working – som syftar till att ta fram gemensamma processbeskrivningar. Med utvecklingen av den Tooling-gemensamma plattformen för affärssystem (Common Business Plattform, CBP) uppnådde man ett tillstånd som tillåter att man aggregerar vital affärsinformation på Toolingnivå. Thompson (1967) argumenterar för att en organisation som snabbt behöver kunna anpassa sig till sina kunders skiftande behov lämpligen väljer en processororienterad organisation eftersom denna organisationsform tillåter en större flexibilitet än den funktionsorienterade organisationsstrukturen.

På Sandvik Mining and Construction är *alla* idag medvetna om det nya sättet att se på affären enligt vissa av våra informanter, men internt är produkten fortfarande viktigt – utan en stark produkt kan vi inte sälja det tänkta värdet. Det faktum att Sandvik Mining and



Construction idag har relativt många nya chefer innebär att man inte upplever den tröghet som det ibland kan innebära när gamla chefer ska byta arbetssätt. Enligt den processualistiska strategiskolans syn är det ibland nödvändigt att byta ut gamla chefer för att få tillstånd en markant förändring (Whittington, 2002). Även Guttman och Hawkes regel nummer fyra, byggandet av en högpresterande organisation, och fem, ifrågasättandet av ledningens egenskaper, är relevanta att lyfta fram i detta sammanhang då Sandvik Mining and Construction har visat prov på att man vågat granska och ifrågasätta de sittande cheferna. Den nya organisationen byggdes alltså i stor utsträckning på nya chefer.

De kommunikationskanaler som främst använts vid förändringsarbetet är intranät, Internet, stormöten, dialog på intranätet har testats men blev ingen framgång, nyhetsbrev (strategibrev) samt ett Kick off-möte för chefer i och med att man lanserade den nya organisationen. Intranätet fungerade dåligt på lokalt nivå under förändringen. Detta berodde på att man inte skötte uppdateringen av informationen på ett bra sätt. Information som t ex beskrev de gamla rollerna och organisationsstrukturerna låg länge kvar (och ligger fortfarande kvar på sina håll), blandat med det nya, vilket naturligtvis leder till förvirring i leden.

Informationstillgängligheten var otydlig, delvis för att det var otydligt vem som hade ansvar för den interna kommunikationen. Informationen är dessutom fragmenterad, utspridd på alla enheter. Brist på information kan påverka förändringsbenägenheten negativt Detta behöver alltså konsolideras för att man ska lyckas åstadkomma en gemensam definitionsbas. ”*Man måste förklara syftet med strategiförändringen för att få buy-in*”. Bancroft, Lönn och Eriksson trycker alla på vikten av tydlig kommunikation till medarbetarna vid organisatorisk förändring. Enligt våra informanter har en av Sandvik Mining and Constructions viktigaste kommunikationskanaler, intranätet, inte använts på ett optimalt sätt, vilket, enligt informanterna, medfört problem att nå ut med budskapet till den geografiskt vitt spridda organisationen.

Idag har Sandvik Mining and Construction bekymmer i form av innehållsmässiga problem i en del av sina system vilket innebär att det kan vara svårt att bryta ut information som man är intresserad av ur en oflexibel struktur. Sandvik Mining and Construction står inför utmaningen att lägga grunden till nya strukturer för informationshantering och informationsstrukturer, idag har man en väldigt komplex situation bl. a som en konsekvens av de olika förvärven som lett fram till dagens Sandvik Mining and Construction.

Den nya strategin bygger, som tidigare nämnts, på ett helt nytt synsätt och detta medför ett genomgående förändrat arbetssätt. Detta åstadkommer man genom en mängd utbildningsinsatser. Man jobbar även med strategimöten på chefsnivå inom respektive process där man tittar på hur man ska rulla ut förändringar och vilka de konkret är i den specifika processen. Man strävar efter att åstadkomma mer gemensamma lösningar, helhetslösningar för hela Sandvik Mining and Construction.

Även Sandvik Mining and Construction har processägare ansvarar för att utveckla sina respektive processer. Dessa jobbar med att skapa effektiva och rationella processer utifrån Sandvik Mining and Constructions mål. Organisation en är helt ny. ”*Man har vänt in och ut på den gamla organisationen*”. Nu utgår organisationen ifrån kund och region med fem olika kundsegment inom vilka den gemensamma nämnaren är en gemensam kundbas. Produkten är kittet som håller dem samman.



LUNDS UNIVERSITET

Inga större organisatoriska förändringar har genomförts på Sandvik Materials Technology med anledning av kundvärdesorienteringen men man jobbar med ett nytt koncept: Sandvik Materials Technology Business System (se ovan) Där ligger ansvaret för att utveckla koncept och metoder för arbetet med bl. a kundvärdeorienteringen. Organisationsformen och framförallt geografi och storleken på företaget är tröghetsfaktorer vid förändring och leder till en svårstyrd/oflexibel organisation. Detta kommer att förändras framöver bl. a när de elva europeiska länderna ska bli en legal enhet. Även östra Europa inkluderas successivt. En av de stora vinsterna med detta är kostnadseffektivitet men det skapar också möjlighet till ett genensamt arbetssätt.

Mycket av arbetet med förändringen inom Sandvik Materials Technology bedrivs alltså utifrån Business System och sker i form av s.k. Transformationer, då navigatörerna tar sig an en enhet eller ett område och transformerar det från det gamla till det nya arbetssättet. För att garantera fortlevnad i det navigatörerna lär ut utför man, med viss periodicitet, interna revisioner på hur arbetssättet ser ut. De kommunikationskanaler som Sandvik Materials Technology använt för att kommunicera budskapet om kundvärdesorientering är framför allt intranät, interna tidskrifter, roadshows etc. Informationsutbytet kan självklart bli bättre, både inom Sandvik Materials Technology och inom Sandvik. Idag sker mycket av utbytet genom informella nätverk, väldigt individbaserat.

Vidare behöver man även på Sandvik Materials Technology få till stånd enhetliga definitioner (en slags definitionsbibel). Idag har man problem med definitioner och struktur på informationen, den måste göras processbar. Definitioner och datakvalitet är det stora problemet då det gäller t ex data warehouse-lösningar. Det är viktigt att åstadkomma strukturerad information kring kund som man sedan kan datorisera och använda i det dagliga arbetet.

För att förbättra arbetssättet jobbar man alltså med Sandvik Materials Technology Business system efter en metod som går ut på att finna best practice. Den här idén kom ursprungligen från GE där huvudkontorets affärsidé är att ha en ledningsstruktur som skapar förutsättningarna för bolagen i gruppen att skapa värde. Ska man bli bäst i världen hänger det främst på att man har ett bra arbetssätt och inte på hur de finansiella måtten ser ut. Sandvik Materials Technology måste jobba betydligt mer på mjukvarorna, de mjuka faktorerna. Det gör man mycket mer strukturerat nu än tidigare. Man har mer fokus på kund och på rätt kund framförallt. Man arbetar strukturerat med uppföljningar och använder säljstödssystem för att hitta kundinformation.

En viktig del av konceptet är att flytta folk i organisationen för att sprida kunskap. Man har satt upp som mål att 30 % av de s.k. navigatörerna ska skiftas ut i linjeorganisationen varje år. Den befintliga organisationsformen har funnits i ca 3½ år. Man lanserar också ett projekt som syftar till att höja servicenivån till kund och få sammanhängande processer över hela Sandvik Materials Technology. Säljnavigatörerna kommer att driva förändringarna i specifika enheter men det kommer även att vara andra drivers då man ämnar ta ett helhetsgrepp om detta.

5.4.4 Teknologi

Den tekniska utvecklingen ser man, på Sandvik Coromant, från två perspektiv, inifrån-ut och utifrån-in. Detta betyder att man dels utgår ifrån identifierade kundbehov i sin produktutveckling men man är även i forskningsfronten. När det gäller grundforskning inom Toolings



LUNDS UNIVERSITET

teknikområde har man ett flertal samarbeten med universitet och forskningscentra i Sverige och utomlands.

VD:n på Sandvik Materials Technology berättar för oss att för att de ska kunna inta ett globalt ledarskap krävs tre saker: 1) Innovationshöjd på produkten, 2) Att man baserat på innovationshöjd samt andra värdeskapande åtgärder klarar av att ta en stark marknadsposition med avseende på volym och 3) Att marknadspositionen utnyttjas för att utveckla en, för nischen, storskalig tillverkning, vilket i sin tur innebär den lägsta kostnaden. *”Detta innebär att om Sandvik Materials Technology har tillräcklig innovationshöjd på produkten så ligger vi före eftersom vi har bra produktionsförutsättningar. Det kan vi använda oss av för att ta ledande marknadsposition”*. Produktprogrammet är långt nischat, men Sandvik Materials Technology måste hela tiden vidareutveckla sättet att arbeta tillsammans med kunderna för att kontinuerligt öka kundvärdet. Sandvik Materials Technology har nyligen utvecklat en ny produkt, en typ av ytbelagda band som blivit lite av affärsområdets flaggskepp när det gäller kundvärdesförsäljning. Med den här produkten specifikt har man lyckats effektivisera processen avsevärt hos kunden och eliminera ett antal processteg vilket är ett väldigt konkret kundvärde enligt Woodalls (2003) nytta/uppoffring-modell.

Sandvik Mining and Construction har en ambition att komplettera produkter som saknas i det totala erbjudandet genom förvärv. Man strukturerar om sin FoU helt och hållet och utgår ifrån en global process som har ansvar för metoder, kompetensutveckling och produktutveckling. Syftet är inte att man ska göra produktutvecklingen på samma ställe utan att grundförutsättningarna ska vara de samma. Inom R & D måste man utveckla gemensamma ”defintionsbiblar” och en gemensam struktur kring produktnomenklaturer och förfarande vid produktutveckling. Bl. a ska detta kunna medföra en rejäl minskning av antalet komponenter man har i det totala produktprogrammet. Tidigare hade vart och ett av bolagen ibland samma produkt (eller item – del av produkt) som de andra i sitt produktprogram. Idag när man har gemensamma strukturer kan man rensa bort dubletter. Avsaknaden av gemensam terminologi och defintionsbas medför även problem att använda befintliga IT-system för R&D.

Johnson et al menar att teknologiutveckling kan medföra ett antal strategiska fördelar för organisationen, och som en följd av sin omorganisation med kundens applikationssegment som grund kan Sandvik Mining and Constuction både erbjuda kunden något på sätt som andra inte kan matcha; snabbare, till lägre kostnad, mer skraddarsydd etc (ny process) och erbjuda någonting som andra finner svårt att hantera/leverera (komplexitet).

På Sandvik Mining and Construction har man nu en gemensam strategi för hur systemkartan ska se ut och ett led i att realisera den är utrullningen ett gemensamt affärssystem bred front inom organisationen. Tyvärr saknas ett centralt CRM system idag och det gör det svårt att samla feedback från kunderna på ett strukturerat sätt och lagra det centralt, det försvårar även spridningen av informationen i organisationen. Det finns öar av goda lösningar runt om i organisationen och tidigare har man inte haft samma behov av en gemensam lösning. Dock så läggs ny struktur läggs för att skapa t ex nya säljstödande system men det är komplexa processer som de ska stödja och nyckeln i det hela är tillgång till väl strukturerad information.

En av svagheter, även inom Sandvik Materials Technology, är återigen de svaga stödstrukturer som ligger till grund för system av olika slag. Informationen är fragmenterad och det leder till att man har dålig transparens. Idag ska data konsolideras men man har problem med att åskådliggöra data då infrastrukturen inte är byggd för det.

När det gäller IS/IT generellt så berättar chefen för supply på Tooling att Sandvik tidigt låg långt framme när det gällde att sammankoppla de interna enheterna med hjälp av informationssystem. Idag skördar man frukterna av detta. ”Vissa onlinefunktioner är t ex en förutsättning för att Coromant ska kunna erbjuda leverans inom 24h vilket är en del av värdeerbjudandet”. Utan IT hade det varit omöjligt att hålla dagens servicenivåer. Det är nödvändigt med IT för att man ska kunna mäta och följa upp som man gör idag.

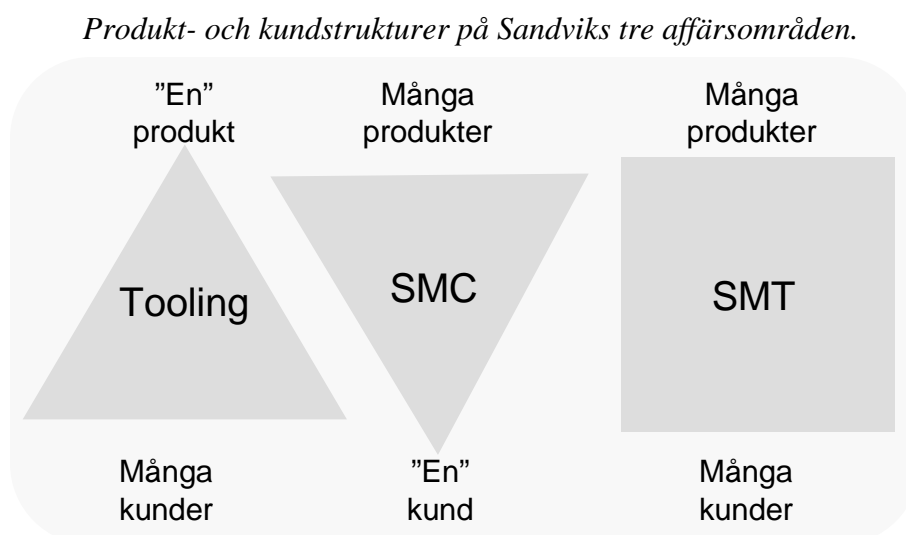
De mätetal och indikatorer inom Sandvik Coromant som direkt kan kopplas till kundvärdesstrategin är främst kundbesparingarna som man mäter i CVF:erna. Utifrån dessa sätts monetära mål per marknad. På Sandvik Mining and Construction har den nya affärsstrukturen medfört helt nya mätetal och dessa ska vara konsoliderade. De är idag bristfälliga men det pågår ett arbete kring detta där också en stor kulturomställning omfattas. Den nya medvetenheten inom organisationen kommer att leda till bättring inom det här området på sikt.

En ökande del av Sandvik Mining and Constructions försäljning sker i form av s.k. Performance Contracts (excavated tonnes, drilled meters etc.) och vinsten vid dessa avtal bygger till del på att kunden använder utrustningen på ett optimalt sätt. Därför är det viktigt att man överför kunskap till kunden om både utrustning och de specifika förutsättningarna som råder på platsen. Även här bygger man upp ett nytt sätt att mäta. Man jobbar med något som kallas en performance management-struktur, vilket innebär att man sätter upp ett antal KPI:er som man mäter och följer upp. Det kan vara t ex kundnöjdhet, pris och lönsamhetsstyrning. Flera av dessa nya KPI:er och kommer att vara bränslet i förändringen.

Inom SMT har man heller inga bra mätetal kopplat till kundvärde men även här jobbar man med att ta fram det. Tidigare så var mätningarna av det mer lokala slaget och det var svårt att få en konsoliderad bild över den totala situationen. Andra mer traditionella mått på kundvärden såsom leveransprecision osv. mäts, men anses vara en hygienfaktor idag.

5.5 Sammanfattning av analyskapitlet

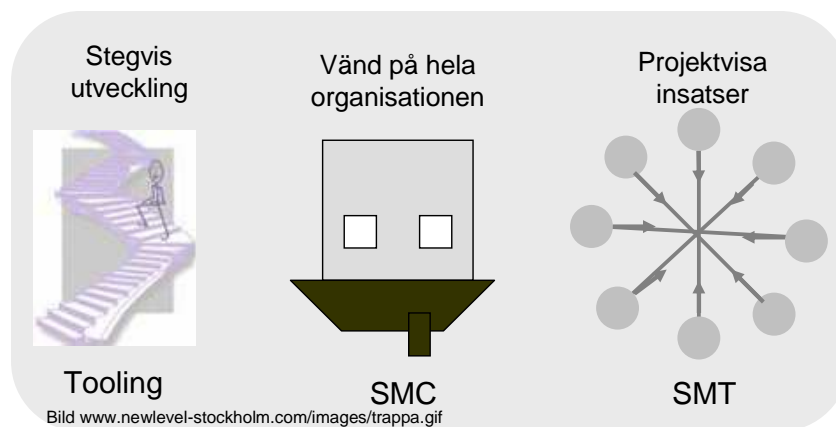
Förutsättningarna för de tre affärsområdena att uppfylla den kundvärdesorienterade affärsidén ser helt skilda ut. Bland beroende på att produkt- och kundstrukturer skiljer sig kraftigt åt dem emellan.



Figur 4.1
Källa: egen

Typen av produkt/produkter gör det mer eller mindre lätt att kvantifiera kundvärdet i monetära termer. Erfarenheten av att tänka i kundvärdestemer skiljer sig åt och det angreppssätt man valt för att realisera affärsidén kan delvis kopplas till detta. Där man anser sig ha sett en evolutionär utveckling som stegvis lett fram till kundvärdesorienteringen har åtgärderna varit mindre radikala. I dem delar där man konfronterat utmaningar i form av fragmenterade organisationer eller sviktande lönsamhet har de åtgärderna som vidtagits för att uppnå strategisk förändring varit mer radikala. Alla har en stor geografisk spridning på sina enheter, men graden av decentralisation i styrningen skiljer sig åt.

Förändringsmetoder på Sandviks tre affärsområden



*Figur 4.2
Källa: egen*

6. SLUTSATSER

Detta kapitel presenteras de slutsatser som vi dragit efter uppsatsen genomförande, svaren på våra undersökningsfrågor. Vi kommer även att resonera vilka alternativa angreppssätt man skulle ha kunnat tänka sig, samt vilka nya undersökningsområden av intresse som vi stött på under vårt arbete .

6.1 Slutdiskussion och slutsatser

Att undersöka hur man har realiserat den kundvärdesorienterade strategin på Sandviks tre affärsområden inom loppet av bara 10 veckor är en rejäl utmaning. Man måste naturligtvis ha i åtanke att det finns ett antal parallella mål och strategier som koncernen strävar mot och jobbar med. Att isolera vad man gjort och hur det skett utifrån ett kundvärdesperspektiv allena blir svårt eftersom alla förändringar inte nödvändigtvis skett pga detta. I den diskussion som vi kommer att föra som avslutning på vårt magisterarbete försöker vi dra vissa slutsatser utifrån det teoretiska ramverket vi fastslagit och de empiriska erfarenheter vi gjort, men utgångspunkten för hela diskussionen är utan tvekan färgad av det faktum att vi båda, sedan ett antal år är anställda vid Sandvik och därför, ofrånkomligen riskerar att ha vissa förutfattade meningar om sakens tillstånd. Fördelen med att vi har valt att arbeta med vår egen arbetsgivare som fallföretag är naturligtvis att vi har helt andra insikter i vissa frågor än om vi hade valt ett företag som var oss helt obekant.

Våra informanter berättade för oss att drivkrafterna bakom valet av en kundvärdesorienterad strategi är primärt den hårdnande konkurrensen som tvingat fram ett nytt synsätt på affären, det räcker inte att sälja ”bara” produkter längre om man vill stå sig i konkurrensen. En önskan att på detta sätt säkerställa den egna lönsamheten är motivet till valet av strategi.

Hur har Sandviks affärsidé omsatts i praktiken och hur har man förändrat verksamheten för att stödja den kundvärdesorienterade strategin?

Sandvik AB:s kundvärdesorienterade affärsidé realiseras i praktiken av koncernens tre affärsområden. Dessa har olika förutsättningar i en mängd avseenden, både vad gäller produktstruktur och kundstruktur men även organisationsstruktur skiljer sig avsevärt mellan dem.

- *Sandvik Tooling* har, under ett antal år, haft en evolutionär utveckling som lett till ett ökat fokus på kundvärde. De senaste 2-3 åren har man tydligt uttalat denna strävan i sitt strategiska budskap. Det är tydligt att det i Toolings fall handlar om en stegvis förflyttning i denna riktning och det är alltså inte frågan om något paradigmskifte. För några år sedan påbörjade man resan mot en processororienterad organisation och flera av huvudprocesserna är gemensamma för hela affärsområdet. Målet är att uppnå en maximalt flexibel och vältrimmad organisation redo att möta omvärldens krav. De verktyg man använder sig av, på Sandvik Coromant, för att kommunicera ut det strategiska budskapet i organisationen är främst av allt marknadsplanen. Man strävar efter att uppnå delaktighet och acceptans genom att bjuda in alla marknadschefer till dialog kring marknadsplanen och erbjuder t o m stöd för dem när de, på sina



respektive hemmamarknader ska sprida budskapet. Vår bild är att det är framförallt är nästa steg, alltså förankringen ute på marknaderna, som riskerar att bli den del där man inte lyckas fullt ut med att sprida sitt budskap – detta steg är mycket individberoende och ändå är det de personerna som återfinns längst ut i organisationen som frostar kunden. En annan reflektion vi gör angående affärsområdet Tooling är att man gärna sätter ett likhetstecken mellan det ledande varumärket, Coromant, och hela affärsområdet. De andra varumärkena ligger i varierande grad ”efter” Coromant när det gäller utvecklingen mot att arbeta systematiskt med kundvärde. Man har inte lika lätt att mäta produktiviteten och därtill kopplade besparingar inom alla de andra varumärkena och eventuellt går man lite för långt i sin tro på att Coromantkonceptet ska fungera för alla.

- *Inom Sandvik Materials Technology* är kundvärdesorienteringen inte lika tydlig som hos de andra två affärsområdena, vilket vi bedömer beror på att man fortfarande inte riktigt vet vilket kundvärde det är man faktiskt har förmåga att leverera till kunden. Man har en uttalad strävan att röra sig i denna riktning och arbetar hela tiden med att förbättra processen utifrån ett kundvärdesperspektiv. Det koncept som man, på Sandvik Materials Technology, valt för att utbilda och sprida information om det nya arbetssättet är Sandvik Materials Technology Business system, som består av ett antal organisationsenheter vars centrala uppgift är att lära resten av organisationen att arbeta rätt. Den här idén utvecklas över tid och har fått en väldig genomslagskraft både inom och utanför Sandvik, man sneglar på den från flertalet andra håll. Men den risk vi ser är att det kan bli svårt att få fortlevnad lokalt i de läror som Sandvik Materials Technology Business system praktiserar om man inte blir bättre på att visa hur man tänker följa upp dem. Man är fortfarande, i stort sett, kvar i en organisationsform som mer är att likna vid den funktionella och med produkten som tydlig utgångspunkt. Man har även här visat tydligt att man lägger stor vikt vid informationsspridningen, men precis som i de andra affärsområdena tycks det vara svårt att ”nä ända ut”. När man talar med personer längre ner i organisationen märker man att de har ett behov av mer information, mer stöd och ökad tydlighet. Alla känner till den nya kundvärdesstrategin, men man vet inte riktigt hur den ska realiseras och däri ligger utmaningen. Att man, på operativ nivå, inte har klart för sig hur man ska skapa det kundvärde som strategin talar om kanske inte är så förvånande eftersom man, även på högre nivå, pratar om att man måste lära sig vilket värde det är man kan och ska skapa.
- *Inom affärsområdet Sandvik Mining and Construction* tog man det mest drastiska steget och organiserade om hela verksamheten utifrån fem kundsegment. Man har även här en uttalad strävan efter att processorientera sig. Säljprocessen, med kunden som källa, samexisterar med en regionsindelning i en form av matris där produkten är ”kittet”. De regionala strukturerna är delvis en kvarleva från tidigare organisation. Tydligt är det så att, trots att man visar en hög grad av medvetenhet om vikten av att, vid en förändring, kommunicera tydligt till medarbetarna, man inte har lyckats riktigt bra med att nå ända fram. Detta märker vi på flera sätt, bl. annat genom att det i en av de viktigaste kommunikationskanalerna, Sandvik Mining and Constructions intranät, fortfarande finns en blandning av kvarlevor från förr och information om hur det nya arbetssättet ska se ut. Det här leder naturligtvis till att de som befinner sig långt bort från den strategiska ledningen, hierarkiskt och/eller geografiskt får svårare att ta till sig det nya. Det råder även en viss förvirring i organisationen kring bl. a roller och ansvar.



- *Sandvik Tooling*, eller egentligen Toolings största varumärke Coromant, är alltså den del av Sandvik som först talade i kundvärdestermer och det är också där som man lyckats få mest systematik i hanteringen av det man kallar kundvärde. Med detta menar vi att det tycks vara där som man har tydligast bild av vilket kundvärde man kan och vill leverera till sina kunder. Detta kundvärde, utgår i relativt stor omfattning från urprodukten och nyheten ligger i att man talar om det värde produkten kan generera för kunden på ett annat sätt. Eftersom man har verktyg för att mäta och kvantifiera det valda värdet i monetära termer blir det också lättare att medvetandegöra kunden och den egna organisationen om hur det faktiskt ser ut. Utmaningen ligger i att få fler och fler kunder att lyssna på den värdedialog som man vill föra och få dem att se bortanför produktens pris. Det kundvärde Tooling pratar om känner vi igen från det som Woodall kallar för marknadsföringskundvärde. Man jobbar produktmässigt med ungefär samma inriktning som man gjort tidigare. Men man är idag bättre på att kapitalisera på det värde som man, sedan länge, strävat efter att generera åt sina kunder med produkten som ett medel.
- För *Sandvik Materials Technology* innebär både produkt- och kundstrukturen att man lever i en mer fragmenterad värld än de andra två affärsområdena gör. Även här utgår alltså tanken om kundvärde mycket ifrån produkten som vi uppfattar det. Man är medveten om att man måste bli bättre på att själva identifiera det värde man faktiskt redan säljer till kunderna och man har några goda exempel som t ex de nyutvecklade ytbelagda banden.
- *Sandvik Mining and Construction* var tidigare en produktfokuserad och starkt decentraliserad organisation där de olika lokala enheterna styrde sin dagliga verksamhet utan större inblandning från centralt håll. I och med det strategiarbete som pågått har bolaget uttalat en tydligt kundvärdesorienterad strategi och valt att organisera hela sin verksamhet utifrån kundens s.k. applikationsområden. Detta gör Mining and Construction till det av Sandviks affärsområden som ligger närmast Normanns beskrivning av kundbasparadigmet, där kunden är källan till affären. Resan mot en kundvärdesorientering som genomsyra hela bolaget har just börjat och många förändringar har initierats eller kommer att ske inom en snar framtid. Det kundvärde som man huvudsakligen lyfter fram inom Sandvik Mining and Construction handlar om att man har ett helhetserbudande till sin kund, man kan stötta hela kundens process. Det här medför att man kan bidra till en optimering av densamma och ett ökat kundvärde i förhållande till vad en rad olika parallella leverantörer skulle ha kunnat åstadkomma.

Om man vill åstadkomma en ökad intern medvetenhet om vilket kundvärde man ämnar leverera måste man utgå ifrån en generellt god insyn i kundens verksamhet och insikt om deras behov. För Sandvik Materials Technology kanske utmaningen att definiera vilket kundvärde man vill leverera blir störst, eftersom (upplevt) kundvärde är olika beroende på vem kunden är. Utifrån detta påstående är det kanske helt logiskt att Sandvik Mining and Construction, som är det affärsområde vars kunder sinsemellan är mest likartade, bäst kunnat anpassa sin egen struktur efter kundens passform. Ju större differentieringen är på kundbasen, desto större utmaning ligger det i att definiera den egna betydelsen av kundvärde i konkreta termer.



Vad innebär det att Sandvik har samma affärsidé för tre skilda affärsområden?

I en koncern av Sandviks storlek, med tre så vitt skilda affärsområden kan man diskutera om det överhuvudtaget är rimligt att tro att alla ska kunna enas runt en gemensam affärsidé. Vi tror att kundvärdestanken som sådan är på god väg att bli en generisk del i alla företags affärer. Frågan är hur varje skapare av kundvärde väljer att se på begreppet. Här finns en tolkningsfrihet även inom Sandvik som ger de tre affärsområdena utrymme att själva välja hur de vill skapa sitt kundvärde även om man, på koncernnivå, har enats om en övergripande definition. Givet divisionsindelningen och de skilda krav- och hotbilder som finns från omvärlden på Sandviks affärsområden kommer de, ovillkorligen, att landa i skilda tolkningar. Det viktiga bidraget från centralt håll är det ständigt pågående arbetet med att påminna om att utan kundvärde stannar Sandvik, men den gemensamma affärsidén som sådan är mer av symbolisk natur eftersom den har så vitt skilda betydelser i olika delar av Sandvik.

Avslutande reflektioner

Här följer några avslutande reflektioner efter arbetets genomförande och antaganden som dessa lett fram till.

Systematisering i hanteringen av det värde man genererar för kunden, som en följd av den verksamhet som man själv insett att man är expert, är avgörande i en kundvärdesstrategi.

Det handlar till syvende och sist om en kännedom om den egna rollen i kundens ögon. Att ha en insikt i vad det är vi är bäst på att leverera, sammantaget bäst utifrån en mängd kriterier såsom t ex kvalitet, pris, leveranstider, service etc. Att, i monetära termer, kunna mäta det värde vi genererar hos kunden och att veta hur vi ska hantera den kunskap vi får om det värde vi skapar för att få största möjliga positiva verkningsgrad av denna kunskap i den egna organisationen.

En kundvärdesstrategi måste utgå främst från leverantörens egna förutsättningar och inte från kunden behov om den skall leda till långsiktig lönsamhet.

Utmaningen ligger i att hitta brytpunkten, dvs. att uppnå en optimal intern effektivitet som leder fram till att företaget vet precis vilket värde de måste leverera kunden för att bli optimalt lönsam och hålla konkurrenterna bakom sig. Är kundvärde ett relativt begrepp ändå? Vi författare har resonerat kring var gränsen för kundvärdestanken går. I föreliggande material talar vi om att företaget måste välja vilket kundvärde man tänker leverera. Per definition utgår då detta, eller åtminstone dess begränsningar, från leverantörens möjligheter och inte från kundens behov. En kundvärdesorientering driven till sin spets skulle troligen hota ett företags lönsamhet som en naturlig följd av att kundens upplevda värde skulle öka i takt med eftergifter från leverantören (t ex genom sänkt pris), allt enligt uppoffring/nytta-modellen. Man kan fråga sig om kundvärde är ett modebegrepp som man använder sig av allt för lättvindigt eller om svårigheten i att hantera det handlar om begreppets mognad.

Nu talas det mycket om kundvärde i olika former som en konsekvens av den hårdnande, globala konkurrensen. De eviga förändringarna på marknaden håller företagen på tårna och tvingar dem att gissa vad som kommer närmast. Således krävs det att en organisation är flexibel och att dess information är väl definierad och strukturerad för att man snabbt ska kunna svara på förändringar. En sak är dock säker, vi måste alla ständigt arbeta med att förbättra vår verksamhet och fortsätta att växa lönsamt. Hur vi gör det kommer att se olika ut i



LUNDS UNIVERSITET

olika företag beroende på inre och yttre omständigheter, styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

6.2 Intressanta undersökningsområden och alternativa angreppssätt

Initialt hade vi ambitionen att undersöka vad Sandvik skulle kunna vinna på att intensifiera ett kunskapsutbyte mellan sina tre affärsområden gällande hur man arbetar med kundvärde. Tanken var att försöka identifiera de "kunskapsöar" där den bästa insikten på området finns och redan finna ett system för att koppla ihop dessa öar på ett sådant sätt att summan skulle bli större än delarna. Som historien utvecklade sig landade vi i en annan frågeställning men med facit i hand ser vi att även detta skulle ha varit ett väldigt intressant undersökningsområde.

När vi planerat genomförandet av vårt magisterarbete och dess avgränsningar har vi gjort ett antal medvetna val, delvis i samråd med våra handledare, där hänsyn tagits till tidigare forskning, uppsatsens omfång och praktisk genomförbarhet. Vi hade möjligen kunnat välja alternativa angreppssätt i vår studie och dessa hade kunnat belysa problemområdet ur andra vinklar än de vi valt att utgå ifrån. Ett alternativt angreppssätt skulle ha kunnat vara att även integrera kunden i undersökningen för att klargöra hur Sandviks förändrade strategi upplevs av denne. Vi hade även eventuellt kunnat fokusera på att undersöka närmare vilken genomslagskraft strategin haft i organisatoriska led flera steg ner i organisationen där man faktiskt operativt ska utföra den förändrade uppgiften.

7. LITTERATURFÖRTECKNING

- Abrahamsson B. och Andersen J. A. (1996) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Andersen, V., och Gamdrup, P. (1994). *Forskningsmetoder*. Lund: Studentlitteratur
- Anderson, J. C., och Narus, A. (1998) “*Business Marketing: Understand What Customers Value*”. Harvard Business Review (Nov-Dec):s 53-65.
- Andersson, B-E (1994) *Som man frågar får man svar*. Stockholm: Rabén Prisma
- Bancroft, N. H., Seip, H. och Sprengel, A. (1996). *Implementing SAP/R3 - How to introduce a large system into a large organisation*. Greenwich, CT, Manning Publications Co.
- Curran T. och Keller G. med Ladd, A (1998) *SAP R/3 Business blueprint*. USA: Prentice Hall
- DeLisi P (odot) *Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success?*
<http://www.org-synergies.com/Strategy%20Execution%20Paper3.PDF>
- Denscombe M. (1998) *Forskningshandboken*. Lund, Studentlitteratur
- Ericson, M. (2001) *Strategi Kunskap Känsla*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson L T och Wiedersheim-Paul F (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber
- Eriksson, P. (2005) *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 4 uppl., Liber Ekonomi, Malmö
- Guttman, H.M. och Hawkes, R.S. (2004), *New rules for strategic engagement*. Journal of Business Strategy, 25, s34-38
- Hanan, M. och Karp, P. 1992. *Att tillföra värde som konkurrensmedel* Göteborg, ISL Förlag
- Hedebrant, O (red) (1987) *Omvandlingen – Sandvik 1862-1987 Från järnverk till högteknologiskt verkstadsföretag*. Sandviken: Sandvik AB
- Hedman J., Isaksson K.,(2000), ”*Ledningsgruppens syn på värdeskapande aktiviteter - en fallstudie av två tillverkande företag*.” C-uppsats, Luleå Tekniska Högskola, Luleå
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2006) *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1965). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*. I March, J. G. (Red.), Handbook of Organizations (s. 1144-1170), Chicago: Rand McNally och Company.



LUNDS UNIVERSITET

Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur, Lund.

Lönn K., (odaterad) *Kommunikation i praktiken. Verktyg för att föra dialog med många*
<http://www.consultus.se/cs-media/xyz/000000705.pdf>

Miles, M. B. och Huberman, A. M., (1994) *Qualitative Data Analysis*. Sage

Mintzberg H. (1993) *Structures in five designing effective organizations*. London: Prentice-Hall International Edition.

Mintzberg H (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International Edition.

Normann R (2001) *När kartan förändrar affärslandskapet*. Malmö: Liber Ekonomi

Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free press, New York

Rydén S., Westerling L-O., (2004) ”*Implementering av strategier – En studie av handelshus i Göteborg*” D-uppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg

Sandvikens Järnverk (1930) AB John Antonson Boktryckeri i Göteborg

Thompson J (1967) *Organizations in action*, Mc Graw-Hill Book Company, New York

Tzokas, N., och Saren, M. (odaterad). *Value Transformation in Relationship Marketing*.
<http://www.crm-forum.com/academy/vlrm/sid01/htm>.

Whittington R (2002) *Vad är strategi - och spelar den någon roll?* Malmö, Liber Ekonomi

Woodall T (2003) *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*
<http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>

Yin R (1994) *Case study reseach – design and methods*. London: Sage

www-källor:

<http://www.irm.se>

<http://www.sandvik.com>

<http://www.google.com>

Bilaga 1. Intervjuguide

1) INLEDNING

- Vill du beskriva ditt uppdrag?
- Vill du beskriva Sandviks/affärsområdets kundvärdesorienterade affärsidé kortfattat?

2) BEGREPPET KUNDVÄRDE

- Hur definierar du begreppet kundvärde?
- När började man arbeta kundvärdesinriktat?
- Hur ser företagets strategiska positionering ut idag jämfört med tidigare?
- Vad driver fram ett skifte från produkt-/produktionsinriktad verksamhet till kundvärdesorienterad verksamhet?

3) REALISERING

- Hur har den strategiska implementationen av "kundvärde som affärsidé" sett ut i din del av Sandviks organisation?
 - o Hur såg mobiliseringen ut på kort sikt?
 - o Hur såg mobiliseringen ut på lång sikt?
 - o Vad har fungerat bra?
 - o Vad har fungerat mindre bra?
 - o Vem, dvs. vilka befattningar, har varit ansvariga för att införa eventuella verksamhetsförändringar?

Information:

- o Mätetal & indikatorer
 - Vad använder ni för mätetal och KPI:er för att mäta kundvärde?
 - Vilka mätetal och KPI:er hade ni tidigare?
- o Kommunikation:
 - Hur ser det interna budskapet ut idag?
 - Hur såg det ut tidigare?
 - Hur ser det externa budskapet ut idag?
 - Hur såg det ut tidigare?
 - Vilka kanaler använder ni idag?
 - Vilka använde ni tidigare?

Människor:

- o Organisation:
 - Är ni organiserade på ett annat sätt än tidigare?
 - Hur märker man att din organisation jobbar kundvärdesorienterat?
 - Finns det faktorer som påverkar förändringsbenägenheten?
 - Påverkar organisationskulturen förändringar i någon riktning?
- o Kundrelaterat arbete:
 - Hur får man sälj- och servicekåren att använda nya typer av frågor och argument?
 - Hur återför man kundens feedback tillverksamheten på ett effektivt sätt?
 - Hur förstår vi våra kunders behov och deras kunders behov?
 - Hur ser kundrelationerna ut i en kundvärdesorienterad verksamhet?
 - Hur såg kundrelationerna ut innan verksamheter blev kundvärdesorienterad?



- Hur ser arbetssättet ut nu i den kundvärdesorienterade verksamheten?
- Hur arbetade man innan verksamheten blev kundvärdesorienterad?
- Hur identifierar ni (organisationen) den nya affärspotentialen som det kundvärdesorienterade angreppssättet möjliggör?
- IS/IT:
 - Vad är IT:s roll i uppfyllande av affärsidén?
 - Hur upplever du att man ser på IT generellt inom ditt BA?
 - Vilken betydelse har det om IT finns representerat i affärsledningen?
 - Vad gör IT till en ”enabler/disabler” vid en förändrad strategi?
 - Hur lätt är det för IT att följa med i en förändrad strategi?
 - Hur lång tid får det ta för att anpassa IT till en ny affärsidé?
 - Har några IT-system tillkommit i och med den nya strategin?
 - Har några IT-system fallit bort pga. den nya strategin?
 - Om gamla system finns kvar - hur påverkar det i så fall användarnas förutsättning att anamma ett "nytt beteende"?
 - Hur säkerställer ni att systemen används på det sätt som det är tänkt?
 - Använder ni processmodeller och objektsmodeller till grund för IT-arbetet?
 - Hur mäter ni nyttan med IT?
 - Har ni en långsiktig strategisk linje då det gäller IT investeringar, som är kopplad till affärsstrategin.

4) SAMMANFATTNING

- Vad är status idag på implementationen av kundvärde som affärsidé?
- Hur upplever du att korrelationen är mellan strategisk, taktisk och operativ nivå i företaget med avseende på hur man tolkar begreppet “kundvärde som affärsidé”?
- Hur lång tid har det tagit/får det ta att införa en ny affärsstrategi/affärsidé?



Bilaga 2. Lista över informanter

Lars Pettersson, VD och koncernchef Sandvik AB
Lars Josefsson, VD och affärsområdeschef Sandvik Mining and Construction
Peter Gossas, VD och affärsområdeschef Sandvik Materials Technology
Sven Flodmark, affärsutvecklingsansvarig och medlem av ledningsgruppen Sandvik Tooling

Magnus Titus, globalt ansvarig Sales- & Marketing, Sandvik Mining and Construction
Arnfinn Fredriksson, globalt ansvarig Sales- & Marketing, Sandvik Materials Technology
Lennart Lindgren, globalt ansvarig Sales- & Marketing, Sandvik Coromant (Tooling)

Göran Nyström, globalt ansvarig för Supply, Sandvik Tooling
Anders Forslund, globalt ansvarig för Distribution, Sandvik Materials Technology
Jan Sörlien, globalt ansvar Supply, Sandvik Tooling

Åke Roos, globalt ansvarig R & D, Sandvik Mining and Construction
Anna Hultin Stigenberg, globalt ansvarig SurfTech, Sandvik Materials Technology
Magnus Ekbäck, globalt ansvarig R & D, Sandvik Coromant (Tooling)

Erik Mattsson, CIO, Sandvik Mining and Construction
Ingemar Hedin, CIO, Sandvik Materials Technology
Christer Backman, Process CIO, Sandvik Coromant (Tooling)

Örjan Person, Customer Segment Manager, Surface Mining Northern Europe, Sandvik Mining and Construction
Hans Boudewijn, Marketing manager & Business Development, Benelux, Sandvik Materials Technology
Erling Gunnesson, VD Dormer Tools Sverige, Sandvik Tooling