



LUNDS
UNIVERSITET



Verktyg för organisk tillväxt i koncerner

Trelleborg AB
och
Securitas Sverige AB

Handledare
Lars Bengtsson

Författare
Jeanette Fridh
Helene Reuter

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Verktyg för organisk tillväxt i koncerner
- Seminariedatum:** 2004-06-04
- Ämne/kurs:** FEK 591, Magisteruppsats i Strategic Management, 10 poäng
- Författare:** Jeanette Fridh och Helene Reuter
- Handledare:** Lars Bengtsson, Filosofie doktor och Universitetslektor
- Företag:** Trelleborg AB och Securitas Sverige AB
- Fem nyckelord:** Organisk tillväxt, strategiska mål, koncerner, ledningsverktyg, samverkan
- Syfte:** Syftet med den här studien är att, med utgångspunkt i våra fallföretag, identifiera och beskriva de verktyg koncernledningar har att arbeta med och analysera hur dessa verktyg kan användas för att uppnå organisk tillväxt. Detta ska sedan mynna ut i konkreta råd till Trelleborgs koncernledning samt bidra till forskningen kring organisk tillväxt i koncerner.
- Metod:** Detta är en kvalitativ fallstudie, omfattande två koncerner, där semistrukturerade intervjuer utgjort grunden för insamlandet av primärdata. Då få studier tidigare gjorts kring organiskt tillväxt i koncerner är studien gjord utifrån en abduktiv ansats med växelvis insamlande av data och relevanta teorier från flera olika forskningsområden. En teoretisk syntes har därefter byggts upp för att ligga till grund för analysen.
- Slutsatser:** Vi har identifierat tio ledningsverktyg som används och har betydelse för skapandet av organisk tillväxt. Beroende av fallkoncernernas olikheter och hur länge de arbetat med organisk tillväxt som strategiskt mål har vi funnit att verktygen används på olika sätt och med olika tyngdpunkt. Vi kan också konstatera att det inte är varje verktyg för sig som skapar organisk tillväxt i koncerner utan den samverkan som uppstår genom en enhetlig användning. I förlängningen är det tankegången bakom verktygen som skapar ett gemensamt engagemang i hela organisationen. Det är med andra ord hur verktygen används i praktiken som gör det möjligt att uppnå det strategiska målet – organisk tillväxt.

ABSTRACT

- Title:** Tools for organic growth in diversified companies
- Authors:** Jeanette Fridh och Helene Reuter
- Advisor:** Lars Bengtsson, Doctor in Philosophy and University Lector
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits
(15 ECTS)
- Date:** 2004-06-04
- Key words:** Organic growth, strategic goals, diversified companies, management tools, cooperation
- Purpose:** The purpose of this studie is to identify and describe management tools and analyze how this tools can be used for stimulating organic growth in groups. One of the results is concrete advices for the Trelleborg group but the underlying purpose of the study is to contribute to the science about organic growth in diversified companies.
- Metod:** This is a qualitative case study of two related diversified companies where primary data was collected through semi structured interviews. Because so few studies have been made about organic growth in diversified companies this study have been made in an abductive way. Data and relevant theories from different sciences where collected alternately to build up a theoretic syntax out of which the analysis was made.
- Theoretical perspective:** Strategic Management
- Empirical foundation:** Trelleborg AB och Securitas Sverige AB
- Conclusions:** We have in this study identified ten management tools that are used and have importance for the creation of organic growth. Because of the groups' differences, and the period of time they have been working with organic growth as a strategic goal, we have found that the tools are used in different ways and have different priorities. We can also state that each one of the tools does not create organic growth, it is the cooperation between the tools that emerge from a unified use that can create organic growth in diversified companies. It is the thoughts behind the tools that create a unified engagement in the group as a whole. In other words, it is how the tools are used in practise which enable the reach of the strategic goal - organic growth.

FÖRORD

I denna avslutande del av vår utbildning fick vi förmånen att delta i ett projekt mellan Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet och Trelleborg AB där vår magisteruppsats utgör ett delprojekt. Vi vill tacka för det ansevärdiga förtroende som härigenom visats oss, från såväl Lunds Universitet som Trelleborg AB:s koncernledning.

Vi vill tacka alla de som med entusiasm delat med sig av sin kunskap och sina erfarenheter. Utan Er hade den här uppsatsen aldrig blivit av.

På Trelleborg AB; Vi tackar koncernchef Fredrik Arp, som initialt gett oss och Lunds universitet ett stort förtroende. Viktoria Bergman, som tjänstvilligt har bidragit med stöd närhelst det behövts. Marion Gullstrand, Dan Eisengarten, Ivar Leijonberg, Lars-Olof Nilsson och framförallt Fredrik Meuller som avsatt sin tid och stöttat oss hela vägen.

På Securitas Sverige AB; Koncernchef Thomas Berglund, tacksamheten är enorm. Dick Seger och Lars Andersson som reserverade sin tid för att ingående och med engagemang sätta oss in i hur de arbetar på Securitas Sverige AB och Securitas Direct. Anette Venneman, som också har bistått oss i vår kandidatuppsats. Ni lever alla upp till värderingen – hjälpsamhet.

På Ekonomihögskolan i Lund; Vår handledare Lars Bengtsson, vars vägledning i det här arbetet utgjort ett betydelsefullt stöd.

Avslutningsvis riktar vi även tacksamhet till våra familjer och andra närstående som stått ut med oss under den här intensiva arbetsperioden.

INNEHÅLL

1 INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND.....	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 SYFTE	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR	10
1.5 DISPOSITION OCH BEHANDLING AV FOTNOTER	11
2 METOD	12
2.1 VAL AV ÄMNE.....	12
2.2 VAL AV EMPIRI	12
2.2.1 Respondenter.....	13
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD OCH ARBETSPROCESS	13
2.4 VAL AV TEORI OCH TIDIGARE STUDIER	15
2.5 KVALITATIV METODDISKUSSION	16
2.6 KÄLLKRITIK	17
3 TEORI	18
3.1 TILLVÄXTTEORIER.....	18
3.1.1 Vad är tillväxt?.....	18
3.1.2 Hur skapas organisk tillväxt?	19
3.1.3 Nyare tillväxtteorier.....	20
3.2 VERKTYG FÖR LEDARSKAP	21
3.2.1 Koncernens organisationsstruktur	21
3.2.2 Den strategiska planeringsprocessen.....	24
3.2.3 Strategiska teman – mission och värderingar	25
3.2.4 Strategiskt förtroende.....	26
3.2.5 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy	27
3.2.6 Resursallokering	28
3.2.7 Kontroll.....	30
3.3 FÖRETAGETS KOMMUNIKATION.....	32
3.3.1 Visualisering	32
3.4 FÖRETAGETS KOMPETENSUTVECKLING	33
3.4.1 Kompetensutvecklingens betydelse för organisk tillväxt.....	33
3.4.2 Företagens verktyg för kompetensutveckling	34
3.5 TEORIDISKUSSION OCH SAMMANFATTNING AV VERKTYGEN	35
3.6 TEORETISK ANALYSMODELL.....	36
4 EMPIRI	37
4.1 PRESENTATION AV TRELLEBORG AB	37
4.1.1 Presentation av respondenter på Trelleborg AB.....	40
4.2 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER	42
4.2.1 Tillväxt och organisk tillväxt.....	42
4.2.2 Organisation	43
4.2.3 Strategisk planeringsprocess	44
4.2.4 Strategiska teman – mission och värderingar	45
4.2.5 Strategiskt förtroende.....	46
4.2.6 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy	47
4.2.7 Resursallokering	47
4.2.8 Kontroll.....	48
4.2.9 Kommunikation	50
4.2.10 Kompetensutveckling.....	51
4.3 KOMMENTARER FRÅN KONCERNCHEF FREDRIK ÄRP	53
4.4 PRESENTATION AV SECURITAS AB	55
4.4.1 Presentation av respondenter på Securitas AB.....	58
4.5 RESPONDENTERNAS ÅSIKTER	59
4.5.1 Tillväxt och organisk tillväxt.....	59
4.5.2 Organisation	60

4.5.3 Strategisk planeringsprocess	62
4.5.4 Strategiska teman – mission och värderingar.....	63
4.5.5 Strategiskt förtroende.....	63
4.5.6 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy	64
4.5.7 Resursallokering	64
4.5.8 Kontroll.....	65
4.5.9 Kommunikation.....	66
4.5.10 Kompetensutveckling.....	67
4.6 KOMMENTARER FRÅN KONCERNCHEF THOMAS BERGLUND	69
5 ANALYS.....	71
5.1 ANALYS AV TRELLEBORG AB	71
5.1.1 Hur växer Trelleborg organiskt?	71
5.1.2 Koncernledningens verktyg för organisk tillväxt	72
5.1.3 Kommunikation.....	78
5.1.4 Kompetensutveckling.....	78
5.2 ANALYS AV SECURITAS AB.....	81
5.2.1 Hur växer Securitas och divisionen Direct organiskt?	81
5.2.2 Koncernledningens verktyg för organisk tillväxt	82
5.2.3 Kommunikation.....	86
5.2.4 Kompetensutveckling.....	87
5.3 SAMMANFATTNING AV RESPEKTIVE KONCERN	90
5.4 VILKA ÄR DE FRAMTRÄDANDE SKILLNADERNA I HUR KONCERNERNA ANVÄNDER SINA VERKTYG?	92
6 AVSLUTANDE DISKUSSION	93
6.1 SLUTSATSER	93
6.2 RÅD TILL TRELLEBORG	95
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	95
6.4 ALLMÄNGILTIGA REFLEKTIONER.....	96
7 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	97
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	97
7.2 MUNTliga KÄLLOR:.....	101
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR:.....	102
7.4 ÖVRIGA KÄLLOR:	103
8 BILAGOR	104
BILAGA 1: ARBETSPROCESSEN	104
BILAGA 2: TIDIGARE VERSION AV SECURITASMODELLEN	105
BILAGA 3: NUVARANDE VERSION AV SECURITASMODELLEN	106
BILAGA 4: INTERVJUMALL TILL KOMMUNIKATIONSANSVARIG.....	107
BILAGA 5: INTERVJUMALL TILL HR-/UTBILDNINGSANSVARIG.....	108
BILAGA 6: INTERVJUMALL TILL CONTROLLERS	109
BILAGA 7: INTERVJUMALL TILL STRATEGISKA NYCKELPERSONER I LEDNINGEN	111
BILAGA 8: BREV TILL THOMAS BERGLUND.....	112
BILAGA 9: BREV TILL FREDRIK ARP.....	113

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: UPPSATSSENS DISPOSITION	11
FIGUR 2: TEORIKAPITLET'S FRAMVÄXT	16
FIGUR 3: ANSOFFS PRODUKT/MARKNADSMATRIS	18
FIGUR 4: PRODUKTLIVSCYKELN OCH DESS KARAKTÄR	19
FIGUR 5: ORGANISATIONSTRUKTURERS KÄNNETECKEN	27
FIGUR 6: ANALYSMODELL	36
FIGUR 7: TRELLEBORGS AFFÄRSOMRÅDES RELATIVA STORLEK	39
FIGUR 8: SECURITAS ORGANISATIONSSCHEMA	55
FIGUR 9: GENERELLT RAMVERK FÖR DIRECTS VERKSAMHET	65

1 INLEDNING

Vi inleder detta kapitel med att redogöra för varför tillväxt är ett mål som företagen strävar efter. Därefter beskriver vi kortfattat den historiska utvecklingen som stått bakom tillväxtförutsättningar samt de olika tillväxttrenderna som speglar företagens expansion. I problemdiskussionen fortsätter vi resonera kring skapandet av organisk tillväxt, dess komplikationer och mätsvårigheter. Detta mynnar sedan ut i en explicit frågställning kring studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Kapitalmarknaden förväntar sig tillväxt och de enda sätt en företagsledning kan leverera en avkastning till aktieägarna som överstiger marknadens förväntningar är att företaget växer i en snabbare takt eller har en högre lönsamhet än vad aktieägarna förväntar sig¹. Traditionellt finns det två sätt att växa, antingen växer företag externt genom uppköp eller så växer det organiskt. Med organisk tillväxt menas att ett företag växer internt, inom sina strukturella ramar, genom att producera mera och sysselsätta fler i sin existerande verksamhet eller genom att etablera nya verksamheter². Att växa organiskt utesluter dock inte att vissa förvärv görs för att stärka den organiska tillväxten. Tillväxtteorier i forskningsfronten beskriver hur tillväxt bland annat kan uppnås genom nätverk, allianser och totala kundlösningar³.

Hur har tidigare tillväxttrender sett ut? Ekonomhistoriker menar att järnvägsbyggandet i Europa under 1850-talet, inledde en våg av industrialisering och att detta skapade förutsättningar för transporter och därmed även tillväxt⁴. Organisationsutveckling under 1920-talet gav företagen kapacitet att växa och divisionsorganisationer ersatte funktionsstrukturen i företag. Pionjärer på området var DuPont som införde en produktdivisionsstruktur för att ersätta sin funktionsstruktur och General Motors som bland annat på grund av svårigheter att koordinera sin produktion och information övergick till en divisionsstruktur⁵. I takt med att företagen växte utvecklades därmed även aktiviteter för företagsledningens arbete⁶. Från 1950-talet och fram till 1980-talet växte företag framförallt genom diversifieringsstrategier, det vill säga att växa på olika produktmarknader⁷. Diversifiering som tillväxtstrategi kulminerade under 1960- och 1970-talet då en rad av fusioner och uppköp gjordes av orelaterade verksamheter, vilket ledde till att en ny form av organisation – konglomeratet – uppstod⁸. Det senaste decenniet har speglats av att företagen återigen koncentrerat sig på sin kärnverksamhet. Idag anar vi dock en ny trend när företagen i större utsträckning börjar tala om organisk tillväxt⁹.

Viktoria Bergman, biträdande informationsdirektör med ansvar för Investor Relations på Trelleborg AB, säger;

¹ Mackey, Jim och Välikangas, Liisa, *The Myth of Unbounded Growth* (2004)

² Thompson, A. och Strickland, A. *Strategy formulation and implementation* (1992)

³ Malm, Allan T. *Lektionsmaterial*, (2004-02-19)

⁴ Schön, Lennart, *En modern svensk ekonomisk historia – Tillväxt och omvandling under två sekel*, (2000)

⁵ Grant, M Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, sid 191 (2002)

⁶ Grant, M Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, sid 190 (2002)

⁷ Grant, M Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, sid 446 (2002)

⁸ Grant, M Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, sid 447 (2002)

⁹ Se, Swedish Match AB, Securitas AB, Trelleborg AB

”Organisk tillväxt är något som alla företag pratar om idag – det är lite av ett mantra just nu.”

Vilka förutsättningar för tillväxt har då företagen idag? Globalisering och ny teknik har inneburit att företag i större utsträckning måste ta hänsyn till andra strategiska perspektiv¹⁰. Det talas om en helt ny strategisk logik, vilket innebär att företagen måste beakta nätverkseffekter, kompatibilitet, flexibilitet och nya organisationsstrukturer¹¹. Strategier bör vara temporära och de är komplicerade och svåra att förutspå¹². Eneroth och Malm menar att även företags visioner behöver förändras över tiden eftersom företagen upplever olika faser och ingår i en ständig förändringsprocess¹³. Det som utmärker den nya kunskapsintensiva ekonomin är att kvalitet och unikheter hos kunskapskomponenterna i produkter och tjänster har blivit den största källan till konkurrensfördel¹⁴. Det intellektuella kapitalet har blivit en av företagets viktigaste tillgångar och detta betyder att god utbildning och kompetens för framtiden är en avgörande faktor för tillväxt¹⁵.

1.2 Problemdiskussion

Före 1999 var Trelleborgskoncernen ett konglomerat och sedan dess har koncernen gått igenom en strategisk omstrukturering som kan beskrivas i fem steg. Strategiomläggningen startade med en ompositionering för att fokusera koncernens verksamhet kring polymerbaserade produkter. I steg två inleddes en portföljoptimering med avyttringar vilka gav förutsättning för nästa steg, förvärvsfasen. I denna fas genomfördes strategiska förvärv med inriktning på polymerbaserad verksamhet, vilket i steg fyra övergick till en integration och effektivisering av koncernen. Det femte och sista steget i hela omstruktureringen avslutades med Trelleborgs största förvärv genom tiderna: Trelleborg Sealing Solutions (TSS).¹⁶ Koncernchef Fredrik Arp menar att förvärvet av TSS är en lönsam plattform för ytterligare tillväxt;

”Vi har nu den kraft och styrka som innebär att organisk tillväxt blir ett huvudtema”¹⁷

I årsredovisning för år 2003 deklarerar Fredrik Arp vidare att den organiska tillväxten nu är en central ”byggsten” i företagets strategiska plattform;

”Den organiska tillväxten blir allt viktigare”

Tillväxt i koncerner är ofta ojämnt fördelat mellan olika affärsområden, produkter och marknader vilket innebär att vissa delar av företaget växer och utvecklas medan andra stagnerar¹⁸. På koncernledningsnivå handlar strategi om att ha den rätta mixen av affärsområden, medan strategi på affärsområdesnivå handlar om hur man konkurrerar inom sitt område¹⁹.

Teorier och studier kring tillväxt har ofta kretsat runt små och nyetablerade företag. Stora företag och koncerner har inte fått samma fokus. Men en större studie av svenska tillväxtföretag,

¹⁰ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Patching* (1999)

¹¹ Malm, Allan.T, lektionsunderlag, (2004-01-22)

¹² Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998)

¹³ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T, *Strategic identity – Vision as catalysts for competence dynamics*, (2000)

¹⁴ Malm Allan T. *Lektionsunderlag* (2004-01-22)

¹⁵ Eklund, Klas, *Vår ekonomi*, (2001)

¹⁶ T-Time – en tidskrift från Trelleborgskoncernen Nr 3, sid 10 (2003)

¹⁷ T-Time – en tidskrift från Trelleborgskoncernen Nr 3, sid 2 (2003)

¹⁸ Olsson, Jan och Skärvad, Per-Hugo, *Företagsekonomi 100*, sid.389 (2003)

¹⁹ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001)

innefattande även stora företag och koncerner, har gjorts av Per Davidsson och Frédéric Delmar. De menar att för att mäta tillväxt i företag kan man använda ett flertal mått, såväl i absoluta som i relativa termer. De vanligast förekommande måtten, ökad omsättning, ökad vinst eller ökade marknadsandelar är dock svåra att dela upp på effekter av uppköpt respektive organisk tillväxt. Det kan vara en följd av synergier som uppstått i och med uppköp, såväl som en följd av organisatorisk erfarenhet. Därför har de i sin studie valt att definiera tillväxt i termer av antal sysselsatta. De menar att uppköpt sysselsättningstillväxt är sådan där sysselsättningen bara överförs från ett företag till ett annat och därmed inte skapar nya sysselsättningstillfällen. I dessa termer visas på att koncerner, även sådana som uppvisar en kraftig total sysselsättningstillväxt, inte växer alls organiskt eller rent av har en negativ organisk tillväxt. Enligt studien är det unga och små tillväxtföretag som huvudsakligen växer organiskt medan äldre och större tillväxtföretag nästan uteslutande växer genom uppköp.²⁰

I inledande diskussioner med Trelleborgs ledning framkom att de var intresserade av hur de från ledningsnivå och i sitt strategiarbete skulle skapa incitament för organisk tillväxt. Diskussionerna visade också att de på ledningsnivå hade klart för sig vad de vill göra och uppnå. Önskan var en ökad insikt i hur koncernledningen i större utsträckning kan stimulera till organisk tillväxt. För att bemöta denna problematik ville vi i vår studie lyfta in ytterligare en koncern, som arbetat med organiskt tillväxt som strategiskt mål under en längre tid. Undersökningen kompletterades därför med Securitas AB som har utvecklat en egen affärsmodell, för tillväxt och utveckling i företaget. Denna modell, Securitasmodellen²¹ används genomgående i företaget och koncernen betraktar denna modell som "sin verktygslåda". Vår problematisering rörande hur stora koncerner ur ett ledningsperspektiv kan driva organisk tillväxt som strategiskt mål mynnar därmed ut i följande frågor.

- Vilka verktyg kan koncernledningen använda sig av för att skapa organisk tillväxt?
- Hur bör då dessa verktyg användas?

1.3 Syfte

Huvudsyftet med den här studien är att, med utgångspunkt i våra fallföretag, identifiera och beskriva de verktyg koncernledningar har att arbeta med och analysera hur dessa verktyg kan användas för att uppnå organisk tillväxt. Detta ska sedan mynna ut i konkreta råd till Trelleborgs koncernledning.

Då vi funnit lite skrivet om tillväxt i stora företag och koncerner har vi också ett underordnat syfte med den här studien; att bidra till forskningen inom detta område.

1.4 Avgränsningar

Vi kommer inte att utvärdera fallföretagens val av strategi för koncernen eller för de enskilda affärsområdena. Läsaren bör också vara observant på att vi inte har för avsikt att bedöma huruvida fallföretagens lönsamhet påverkas av den organiska tillväxten. Då det finns en del forskning gjord utifrån ett entreprenöriellt perspektiv, även inom större företag, är det inte den aspekten vi kommer att belysa.

²⁰ Davidsson, Per och Delmar Frédéric, "Tillväxtföretag i Sverige: förekomst och utvecklingsmönster" i *Tillväxtföretagen i Sverige*, (2001)

²¹ Se bilaga 2 och 3

1.5 Disposition och behandling av fotnoter

Kapitel 1	I detta inledande kapitlet redogörs för den aktuella frågeställning uppsatsen berör och den problematisering som ligger till grund för uppsatsen.
Kapitel 2	I detta kapitel tar vi upp våra val angående ämne, metod och teori. Vi tar även upp vårt val av empiri och vårt tillvägagångssätt i arbetet. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion och ett källkritiskt avsnitt.
Kapitel 3	Detta är ett teoretiskt kapitel där vi redogör för de teorier kring tillväxt och ledningsverktyg vi funnit relevanta för att uppnå syftet med den här studien. Nyare teorier lyfts fram och den samlade teoribilden ligger sedan till grund för analysen av våra fallföretag.
Kapitel 4	Det empiriska material som studien bygger på presenteras; fallföretag och de respondenter vi varit i kontakt med. Sammanfattningen av respondenternas åsikter lyfter fram de frågor och svar som belyser vår problemformulering.
Kapitel 5	Analysdelen av det här arbetet har gått ut på att, med hjälp av den samlade teoribilden och det empiriska materialet, belysa hur respektive fallföretags koncernledning arbetar med att stimulera organisk tillväxt.
Kapitel 6	Vi för här en avslutande diskussion där vi redogör för våra slutsatser och våra råd till Trelleborgs koncernledning. Vi tar också upp en del allmängiltiga reflektioner kring det arbete vi utfört och kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning på området.

Figur 1: Uppsatsens disposition

Fotnoter: För att underlätta för läsaren vill vi här redogöra för hur vi behandlat fotnoter i uppsatsen. Fotnoter placerade i slutet av en mening, innanför punkten, avser endast denna mening medan fotnoter i slutet av ett stycke och utanför punkten avser hela stycket.

2 METOD

Med det här kapitlet har vi för avsikt att visa hur uppsatsarbetet genomförts. Vi börjar med en diskussion kring valet av ämne, val av empiri och undersökningsmetod samt den arbetsprocess som legat till grund för hela arbetet. Därefter diskuteras våra val angående teorisammanställningen. Slutligen resonerar vi kring vår källkritiska hållning till de källor vi använt.

2.1 Val av ämne

Våra studier på ekonomiprogrammet har varit inriktade mot strategi och styrning i företag och avslutas nu med hantering av ledningsfrågor när vi tar examen i Strategic Management. Då vi fick förmånen att delta i ett projektarbete mellan Ekonomihögskolan och Trelleborg AB var det viktigt för oss att valet av ämne föll inom ramen för tre kriterier. I första hand skulle ämnesvalet ligga i Trelleborg AB intresse men även vara högaktuellt för andra koncerner och i andra hand i stor utsträckning vara kopplat till våra tidigare studier. Det sista kriteriet vi ville uppfylla var att ämnet skulle fullgöra de krav som ställs för ett akademiskt arbete. Vid ett inledande informationsmöte med Lars-Olof Nilsson och Fredrik Meuller vid koncernstaben i Trelleborg lades uppsatsförslag från Trelleborgs sida fram och vi fastnade direkt för de frågor som rörde strategiprocesen och organisk tillväxt.

Med detta i tankarna satte vi oss ner och diskuterade hur vi skulle kunna bidra med nya infallsvinklar i detta ämne. Vi började vårt arbete med att inventera vad som skrivits om tillväxt. Vi fann att många studier kring organisk tillväxt rörde små företag men vi fann lite skrivet om tillväxt i större företag och koncerner. Teoribildningar som behandlar, beskriver och problematiserar kring organisk tillväxt i stora företag är begränsade. Strategiteorier har sedan i slutet av 1980-talet behandlat företagets lönsamhet utifrån konkurrensfördelar bland annat genom ett internt resursbaserat synsätt²². Ur ett organiskt tillväxtperspektiv är forskningsområdet utforskat och därmed intressant att studera.

2.2 Val av empiri

För att studera hur organisk tillväxt kan skapas i koncerner och dess olika affärsområden var det angeläget att komplettera studien med ytterligare en koncern, där tankegångar rörande organisk tillväxt fanns utvecklade. Ett kriterium vi satte upp för valet av fallföretag var därför att detta skulle ha ett uttalat, kvantifierat mål för sin organiska tillväxt. Valet föll på Securitas vars strategiarbete vi i vårt kandidatarbete fick förmånen att undersöka och som vi därför hade en grundläggande kunskap om. Securitas är en koncern som förutom en stark fokusering på kärnverksamheten också har en positiv organisk tillväxt sett över en ekonomisk konjunkturcykel²³. Ytterligare anledningar till att det blev Securitas var att vi fick access till nyckelpersoner och insikt i divisionen Direct, som står för koncernens procentuellt största andel organisk tillväxt. Securitas AB liksom Trelleborg AB är fokuserade på kärnverksamhet och att lyfta in en koncern med en orelaterad diversifiering bedömer vi skulle ha försvårat undersökningen. Båda koncernerna är verksamma internationellt och har verksamheten uppdelad

²² Grant, M Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, (2002)

²³ www.securitasgroup.com

på några olika affärsområden. De båda koncernerna har även olikheter i form av att Trelleborg AB i grunden är ett tillverkande företag och Securitas AB är ett service- och tjänsteföretag. Det har dock visat sig att industriellt producerande företag i allt större utsträckning övergår från produktfokus till fokus på helhetslösningar för kunden vilket innebär att de också delvis blir service- och tjänsteföretag²⁴.

2.2.1 Respondenter

Vår utgångspunkt var att välja respondenter i respektive koncern med likvärdiga befattningar inom de områden vi hade för avsikt att kartlägga för att uppnå studiens syfte. Detta visade sig dock inte vara fullt ut möjligt, eftersom de båda fallföretagen har olika organisationsstrukturer. Bland annat så har Trelleborg en affärsutvecklingsavdelning inom koncernstaben som är ansvarig för strategisk planering vilket vi inte fann i Securitas på samma sätt. Vi har därför valt respondenter utifrån att de i sina arbetsuppgifter har insikt i de frågor vi behövt behandla. Antalet respondenter i Securitas fall blev färre beroende på att en av respondenterna har ett omfattande ansvarsområde, vilket täcker in många av de ansvarsområden som är uppdelade på olika befattningar inom Trelleborg. Ur ett ledningsperspektiv bedömer vi dock att det råder balans mellan företagens respondenter. Företagets kommunikation är en övergripande aktivitet som är av vikt för implementering av strategier, vilket motiverar att vi valt respondenter med kommunikations- och informationsansvar. För att kartlägga fallföretagens kontrollsystem har vi intervjuat personer med controlleransvar. Vidare har vi valt att intervjua HR-ansvarig respektive utbildningsansvarig då dessa kunnat ge oss en inblick i företagets utvärderings-, belönings- och kompetensutvecklingssystem. Hur respektive fallföretag arbetar med sin strategiprocess och hur styrningen av affärsområdena går till har vi fått svar på av strategiska nyckelpersoner i koncernledningarna.

2.3 Undersökningsmetod och arbetsprocess

Vid kvalitativa fallstudier ges, genom en helhetsbild, en djupare insikt i, och förståelse för, det fenomen som undersöks. Denna metod har sin styrka i att den ger en möjlighet till att dra slutsatser utifrån icke-kvantifierbara data såsom föreställningar, attityder och värderingar²⁵. För att kunna få fram de unika särdragen i hur koncerner tänker och arbetar med organisk tillväxt har vi använt oss av en kvalitativ fallstudie. När frågorna handlar om ”hur” eller ”varför” och fokus ligger på nutida händelser, där forskaren har ringa eller ingen kontroll över händelserna är fallstudier den lämpligaste metoden att använda²⁶. Då dessa kriterier stämmer väl in på förutsättningarna för den här studien anser vi valet av metod vara välgrundat.

Det finns i teorin två metodologiska angreppssätt, det induktiva som innebär att skapa teori utifrån empiriska fakta respektive det deduktiva som innebär att genom empiriska studier bevisa den teoretiska utgångspunkten²⁷. I detta arbete har vi dock använt oss av en kombination av de

²⁴ Sawhney, Balasubramanian och Krishnan, *Creating Growth with Services*, (2004)

²⁵ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

²⁶ Yin, R, *Case Study Research*, (1985)

²⁷ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

två metoderna, det abduktiva angreppssättet²⁸. Detta har gett oss en möjlighet att pendla mellan teori och empiri för att komplettera den teoretiska referensramen och därmed öka förståelsen kring vår frågeställning, vilket visuellt återspeglas i bilaga 1.

Intensiva och iterativa litteraturstudier har legat till grund för den teoretiska diskussionen, och för valet av modeller och begrepp för att förklara den empiriska bilden. Sökningen av teori, instuderandet och sållandet har varit en omfattande del i arbetet då vi för att uppfylla syftet med den här studien kommit in på många olika teoretiska discipliner. En inventering av all litteratur vi använt på tidigare kurser samt inhämtande av kompletterande litteratur på bibliotek har utgjort basen för vår insamling av teori. Databaser har genomförts för att finna kompletterande och i vissa fall nyare rön av erkända forskare inom vårt arbetsområde. Under arbetet med att bygga upp en teoribas hade vi två möten med Fredrik Meuller varvid det framgick att vår teoretiska utgångspunkt inte räckte till för att till fullo förklara det fenomen vi avsåg att studera. Utifrån den information vi fick av Fredrik Meuller byggde vi därmed på teorikapitlet med teorier från fler forskningsområden. Arbetet med att analysera det insamlade empiriska materialet har därför gjorts utifrån en syntes av teorier från flera olika forskningsområden.

Primärdata är sådan information som utredaren själv samlar in för den aktuella studien²⁹. Våra primärdata grundar sig på ett antal intervjuer med personer i ledande befattningar samt tryckt information från våra fallföretag och information hämtad från företagets hemsidor. För att kunna klarlägga hur våra fallföretags koncernledningar arbetar för att uppnå sina tillväxtmål har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är intervjuer utifrån en mall där respondenterna svarar på preciserade frågor men där svarsalternativen lämnats öppna och möjligheten finns för följdfrågor utifrån de svar respondenten avger. Fördelen med den här tekniken är att respondenten inte påtvingas svarsalternativ och formuleringar som kan upplevas som främmande. Nackdelen är att svaren kan vara svårare att analysera.³⁰ För att underlätta analysen har vi därför utarbetat våra intervjumallar så att frågorna indelats i ett antal huvudgrupper³¹. Frågor och svar har sedan konsekvent sorterats in under de rubriker vi använt i vårt teorikapitel. Vi har intervjuat personer i olika befattningar men enhetligt försökt intervju personer med liknande ansvarsområden och intervjumallarna har därför anpassats med denna utgångspunkt. Intervjuerna skedde i de flesta fall på respondenternas arbetsplats och vid intervjutillfället började vi med att ge respondenten en presentation av vad vi avsåg studera. För att respondenten skulle känna sig bekväm med situationen lät vi intervjuerna till karaktären likna ett vanligt samtal där vi efter vår presentation lät respondenten berätta lite om sig själv, företaget i allmänhet och om sin befattning. På grund av att respondenterna har arbetsuppgifter vilka kräver att de befinner sig på resande fot har vi vid några tillfällen varit tvungna att utföra intervjuer per telefon. Detta har då skett i form av gruppsamtal så att vi båda kunnat delta, lyssna och anteckna. På Trelleborg intervjuades två av respondenterna tillsammans på egen begäran, övriga respondenter har intervjuats var för sig. Då respondenterna på Securitas varit färre har intervjuerna istället blivit tidsmässigt mer omfattande. Längre intervjuer bandades med respondentens tillstånd för att vid analysen undvika missförstånd eller olika uppfattning om vad som sagts.

Sekundärdata är sådan information som av andra än utredaren insamlats, ibland för helt andra ändamål, men som utredaren ändå kan använda för sitt arbete³². Våra sekundärdata består av företagsspecifik information hämtad från andra källor än företagen själva, samt informationsmaterial sammanställt av företagen i andra syften än vårt examensarbete, men också

²⁸ Alvesson, M, och Sköldberg, K, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (1994)

²⁹ Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

³⁰ Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

³¹ Se bilaga 4 - 7

³² Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod*, (1992)

av artiklar om andra forskares resultat inom vårt teoretiska forskningsområde. Bearbetning och tolkning av all insamlad data har skett genom att vi diskuterat igenom vår tolkning av informationen flera gånger så att vi gjort en gemensam bedömning angående materialets relevans och tillförlitlighet. I empirikapitlet presenteras inte allt material utan vi lyfter fram det som är väsentligt för studien. Materialet presenteras utifrån den referensram vi byggt upp i teorikapitlet. All företagsspecifik information samt de citat vi använt har vi sedan låtit respondenterna ta del av och godkänna för att undvika missförstånd och felaktiga tolkningar.

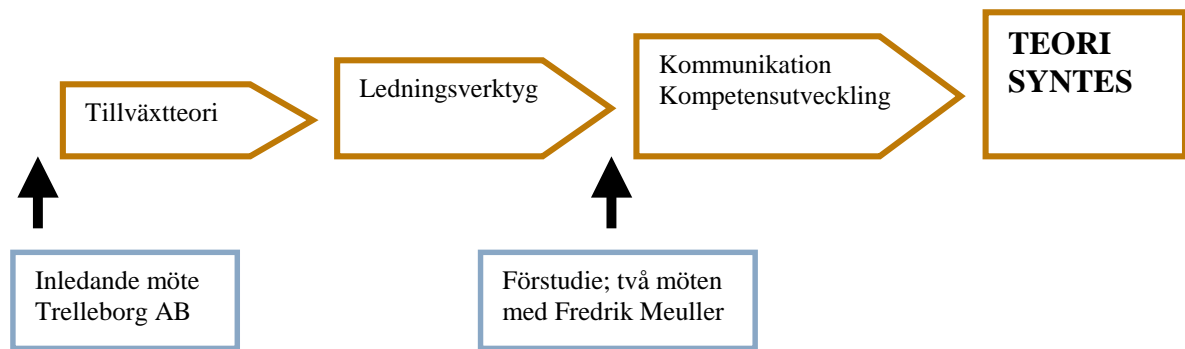
Att jämföra de båda fallföretagen vore inte korrekt eftersom koncernerna trots likheter utan tvivel även har skillnader. En väsentlig skillnad att beakta är hur länge koncernerna arbetat med organisk tillväxt som strategiskt mål. Båda koncernerna har affärsområden inriktade på kärnkompetens. I Securitas fall är kärnkompetensen säkerhet vilket kan ses som en bransch, medan Trelleborgs kärnkompetens ligger i en teknik vilken inte är branschspecifik utan ger upphov till att koncernen verkar inom flera branscher. För Trelleborgs koncernledning innebär detta att kunskap och förståelse måste finnas för ett flertal verksamhetsområden. Detta får till följd att vi valt att initialt analysera koncernerna var för sig för att sedan avsluta analysen med att lyfta fram de framträdande skillnaderna. Då vi analyserat materialet och dragit preliminära slutsatser bad vi respektive koncernchef kommentera våra resultat, för att om möjligt verifiera vår uppfattning och vår analys.

Avslutningsvis diskuteras hur väl koncernerna i praktiken nyttjar de verktyg som finns till förfogande för att stödja det uppsatta målet - organisk tillväxt. I denna diskussion tas hänsyn till att våra två fallföretag har skilda förutsättningar, men samtidigt belyser vi det arbetssätt som stödjer organisk tillväxt.

2.4 Val av teori och tidigare studier

Vår utgångspunkt var dels tillväxtteorier, dels teorier kring ledarskap och styrning. De områdesspecifika studier som omfattar tillväxt är framförallt fokuserade på hur tillväxt kan skapas och hur produkter samt branscher genomgår cyklisk utveckling. Senare teorier inriktar sig huvudsakligen på hur tillväxt skapas genom nätverk och allianser. Vi konstaterade att detta inte var tillräckligt för att studera hur organisk tillväxt kan genereras i koncerner ur ett ledarskapsperspektiv. För att komplettera den teoretiska referensramen och belysa hur ledningen kan stimulera organisk tillväxt utgår vi framförallt ifrån Michael Goold och Andrew Campell's resonemang kring strategier på koncernledningsnivå i stora diversifierade företag³³. Även om vi inte har för avsikt att belysa diversifieringsgraden i våra fallföretag anser vi att Goold och Campells teorier är relevanta för att kartlägga vilka verktyg koncernledningar har till sitt förfogande samt hur dessa bör användas. Vid den inledande förstudien fann vi dock att ett av dessa verktyg, styrning av överlappningar mellan affärsområden, inte hade relevans i våra två fallföretag. Vidare framkom det att andra verktyg för att uppnå koncernens strategiska mål var viktiga. Vi har därför i teorikapitlet fokuserat på de av Goold och Campells verktyg som vi funnit relevanta för vår studie och kompletterat teorikapitlet med teorier kring företagets kommunikation och kompetensutveckling. Följande modell är en övergripande beskrivning av teorikapitlets framväxt. Modellen är endast avsedd att åskådliggöra och underlätta för läsaren.

³³ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)



Figur 2: Teorikapitlets framväxt

2.5 Kvalitativ metoddiskussion

Kvalitativa fallstudier ger en djupare förståelse för ett fenomen och kan på grund av sin flexibilitet fånga upp nya problem och aspekter som dyker upp under arbetets gång. Nackdelen är att det blir en smal studie där det inte går att generalisera slutsatserna³⁴. Intervjutekniken kan leda till viss intervjuareffekt, dvs. respondenterna svarar på det sätt som de tror att intervjuaren vill³⁵. Att inte lämna ut frågorna i förväg var ett sätt att få direkta och personliga svar som inte konstruerats för att motsvara vad respondenten upplever som de svar vi vill ha. För att få mer exakta och korrekta svar i frågor rörande belöningsystem och annan kvantitativ eller komplex information var vi dock tvungna att presentera dessa frågor i förväg för några av respondenterna.

För att uppnå validitet i insamlad data är det viktigt att urvalet är representativt. Vid en kvalitativ undersökning ligger dock inte den statistiska representativiteten i fokus utan mer på vem som kan ge en så rättvisande bild som möjligt av det undersökta och att urvalet ger en så nyanserad bild som möjligt³⁶. Genom den förstudie som Fredrik Meuller bistod med, där valet av respondenter med utgångspunkt i vår frågeställning i samråd diskuterades fram, anser vi att den här studien uppfyller dessa kriterier. Det har varit viktigt för oss att få access till respondenter med relevant kunskap och erfarenhet. Att styra och påverka våra respondenter så lite som möjligt har varit av vikt för oss för att få tillgång till reliabel, pålitlig information. Vi har också hela tiden varit medvetna om att våra tidigare kunskaper och erfarenheter ger oss en viss förförståelse som kan påverka tolkningarna av den information vi fått. Genom att noga diskutera igenom våra tolkningar och genom att be våra respondenter verifiera citat och företagsspecifik information som vi använt oss av anser vi att studien kan anses reliabel.

³⁴ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

³⁵ Halvorsen, Knut, *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

³⁶ Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997)

2.6 Källkritik

Vid insamling av primärdata bör man ha i åtanke att det kan uppstå olika typer av avvikelser. Exempelvis kan källorna vara vinklade och tillrättalagda, vilket är naturligt och ofrånkomligt då varje intervju sker med utgångspunkt från ett visst perspektiv³⁷. Respondenten kan också ha ett egenintresse av att vinkla framställningen eller vara omedvetet partisk. För att behålla en kritisk syn på det insamlade intervjumaterialet samt skapa en så nyanserad bild som möjligt, har vi försökt uppnå ett varierat urval av intervjupersoner i respektive fallföretag. Trots att frågorna många gånger varit explicit formulerade har vi strävat efter att vara så objektiva som möjligt vid formuleringen av dessa. I vissa fall har vi under intervjun fått omformulera frågor för att tydliggöra vad vi avser och därmed finns en liten risk att vi ställt ledande frågor. Eftersom vi inte sökt efter negativa erfarenheter utan vår frågeställning varit att söka efter framgångsrika företeelser, bedömer vi det som en liten risk att respondenterna frånhållit oss viktig information. Läsaren bör dock ha i beaktande att båda fallföretagen är börsnoterade, vilket kan innebära att de är noga med att verksamheterna framstår som framgångsrika.

³⁷ Lundahl & Skärvad *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, (1992)

3 TEORI

I denna del av uppsatsen tar vi upp och belyser teorier utifrån fyra huvudrubriker. Under den första huvudrubriken tar vi upp teorier som är relevanta för läsarens förståelse av företagens tillväxtmöjligheter. Under de andra rubrikerna behandlar vi först de verktyg för ledarskap som vi utgick från då vi påbörjade undersökningen. Dessa verktyg presenteras var för sig under egna underrubriker. Därefter tar vi upp teorier kring de verktyg vi i empirin identifierade som viktiga för företagens möjligheter till organisk tillväxt; företagets kommunikation och kompetensutveckling. Kapitlet avslutas med en sammanställning av teorierna i en referensram och analysmodell som ska underlätta för läsaren att följa vårt resonemang genom analysen.

3.1 Tillväxtteorier

3.1.1 Vad är tillväxt?

Tillväxt handlar om att skapa ett ökat värde³⁸. Värdet mäts genom ökad vinst, ökad omsättning eller också som en ökning av tillgångar. Ett annat sätt att mäta värde är genom en "Shareholder value analys" där kapitalmarknadens värdering av företaget beräknas. Om företagsledningen inte skapar ett ständigt ökat värde och utnyttjar företagets fulla potential finns risk för uppköp av företaget eller att ledning byts ut³⁹. Kapitalmarknadens krav gör att företag, sedan det fokuserat på kärnverksamhet och effektiviserat så långt det är möjligt, måste växa för att skapa ett ökat värde för aktieägarna. Enligt Ansoffs tillväxtteori kan företagens möjligheter till tillväxt indelas i fyra kategorier. Marknadspenetrering innebär att öka försäljningen av existerande produkter på existerande marknad och marknadsutveckling innebär att identifiera och gå in på nya marknader med existerande produkter. Produktutveckling handlar om att utveckla nya produkter för företagets redan existerande marknader och det sista alternativet är diversifiering, som innebär att utveckla nya produkter för en ny marknad.⁴⁰

Produkt	Ny	Produktutveckling	Diversifiering
	Befintlig	Marknadspenetrering	Marknadsutveckling
		Befintlig	Ny
		Marknad	

Figur 3: Ansoffs produkt/marknadsmatris

Källa: Bearbetning av Ansoff

³⁸ Thomke, Stefan och von Hippel, Eric, *Customers as Innovators – A New Way to Create Value*, (2002)

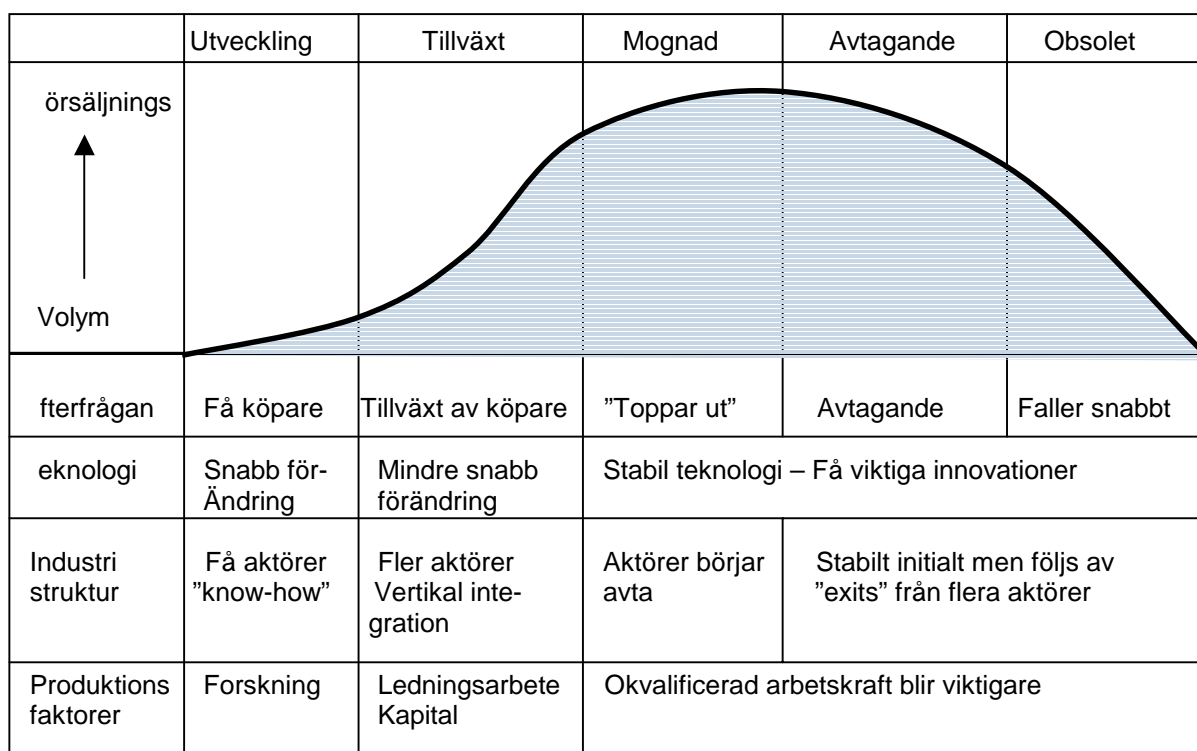
³⁹ Malm, Allan T. *Lektionsmaterial*, (2004-03-18)

⁴⁰ Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1968)

3.1.2 Hur skapas organisk tillväxt?

Ansoff menar att de två alternativen marknadspenetrering och produktutveckling innebär organisk tillväxt medan de två andra alternativen, marknadsutveckling och diversifiering likaväl kan uppnås genom förvärv⁴¹.

Ur ett produktlivscykelperspektiv innebär detta att ett företag, för att behålla sin tillväxt kräver ständig produktförnyelse och en kontinuerlig innovationsförmåga. Det finns tre strategier för att behålla eller öka försäljning. Företag kan introducera nya produkter i samma takt som efterfrågan minskar för andra produkter – en slags överlappningstaktik. Alternativen är att modifiera produkten när den nått stadiet för mognad eller skapa en konkurrenskraftig produktionsprocess⁴². Produktlivscykeln antar att en produkt genomgår olika faser, från embryo till tillväxt och mognad, för att slutligen bli obsolet och dö ut. Modellen är enkel att förstå och används därför många gånger i kurslitteratur. Men det finns även teoretiker såsom Meenaghan och O’Sullivan, vilka kritiserar modellen och menar att empiriska tester visar att produktlivscykeln endast är relevant när marknader är stabila och lätta att förutspå⁴³. Dagens förutsättningar anses vara komplexa och turbulenta vilket då anses göra modellen irrelevant. Andra menar att det finns växande bevis på att produkters livscykler snarare tenderar att bli kortare⁴⁴.



Figur 4: Produktlivscykeln och dess karaktär
 Källa: Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy*. Översatt.

⁴¹ Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1968)

⁴² Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy*, sid 162. (2002)

⁴³ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, sid 213. (1999)

⁴⁴ Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy*, sid 162. (2002)

Produktlivscykelmodellen kan också överföras till ett resonemang kring branschlivscykel. Då en bransch mognar och konkurrensen ökar börjar företagen se sig om efter effektiviseringsmöjligheter. Produktionskostnader kan till exempel minskas genom utflyttning till lågkostnadsländer och avsättning för existerande produkter kan ske på nya marknader där företaget ser tillväxtpotential. I ett första steg antas företagen söka avsättning på nya marknader för att sedan ta steget att flytta produktionen och försörja den tidigare hemmamarknaden genom import.⁴⁵ För att företag skall växa långsiktigt krävs en stadig geografisk expansion av marknaden alternativt en konstant utveckling av nya produkter. I förlängningen menar Casson att endast produktutveckling kan övervinna den begränsning en total världsmarknad innebär⁴⁶. I en stark konkurrensutsatt situation är en konstant ström av nya produkter väsentligt för företagets lönsamhet och överlevnad⁴⁷.

3.1.3 Nyare tillväxtteorier

Om tillväxt mäts i ökad omsättning måste företaget skapa ett större totalt värde än konkurrenterna. Detta värde måste också delas med kunderna, vilka måste uppleva ett ökat värde. I detta sammanhang talar man om "value innovation" vilket innebär att tänka om, utveckla nya koncept och kanske omstrukturera en hel bransch⁴⁸. Att skapa ekonomiskt värde kräver överlägsen och uthållig långsiktig lönsamhet. För att uppnå detta måste ett företag utveckla en unikheter genom att inte bara följa strömmen. Mervärde kan enligt Hax och Wilde vara att gå från strategisk fokusering på bäst produkt till en fokusering på överlägsna totala kundlösningar eller till och med ta steget över till en plattformstrategi som bygger på systemekonomi. Kundlösningar eller systemekonomi kräver kunskap och kompetens. Då kompetensen inom företaget inte alltid är tillräcklig kan denna skapas i samarbete med såväl kunder, komplementärer som med konkurrenter i form av "Joint Ventures" eller allianser.⁴⁹ Hantering av nätverkseffekter, att snabbast bygga användarbas, har blivit en kritisk faktor för många företag, då kundvärdet av alltför produkter ökar med antalet som använder dem⁵⁰. Brian Arthur säger att den som lyckas vinna denna "premarket competition" kan skapa ett stigberoende och en teknologisk inlåsning som nästan är omöjlig att bryta även om det inte alltid är den bästa teknologin som vinner⁵¹. Melissa Schilling hävdar att ett av de viktigaste verktygen för att snabbt bygga en stor användarbas är tillgången på komplementprodukter⁵². Cusumano och Gawer menar att då tillgången på komplementprodukter också har blivit ett sätt att utvidga produkttegenskaperna för att öka kundvärdet, har en viktig faktor blivit företagets förmåga att hantera sina produkters eller tjänsters komplementabilitet⁵³. Vidare har förståelse av potentialen i en ny teknologi blivit viktigare än att vara den som utvecklar teknologin. Att kunna fånga upp, att kunna se potentialen och att ha kompetensen att utnyttja teknologin kan vara helt avgörande för ett företags fortlevnad⁵⁴.

⁴⁵ Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy* (2002)

⁴⁶ Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy* (2002)

⁴⁷ Dicken, Peter, *Global Shift – Transforming the World Economy* (2002)

⁴⁸ Hagel III, John och Singer Marc, *Unbundling The Corporation* (1999)

⁴⁹ Hax, A och Wilde II, D, *The Delta Model- Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, (2001)

⁵⁰ Schilling, Melissa, *Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods*, (1999)

⁵¹ Arthur, W. B, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, (1994)

⁵² Schilling, Melissa, *Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods*, (1999)

⁵³ Cusumano, Michael A. och Gawer, Annabelle, *The Elements of Platform Leadership* (2002)

⁵⁴ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Knowledge webs & generative relations – A Network Approach to Developing Competencies*, ((2001)

3.2 Verktyg för ledarskap

Goold och Campbell studerade 1987 huvudkontorens roll i 16 divisionaliserade större brittiska koncerner. De menar att den utbredda diversifieringen bland företag tyder på att koncernledning som mellanhänder mellan den finansiella marknaden och affärsenheter kan skapa ett ökat värde. Vidare anser de att koncernledningar har tre huvuduppgifter; strategisk planering, resursallokering och kontroll. De bör också tillhandahålla viss gemensam service. Det är genom inflytande över huvuduppgifterna som koncernledningar har möjlighet att skapa det ökade värdet och Goold och Campbell utgår från att de har ett antal verktyg till sin hjälp. Författarna har utifrån hur dessa verktyg tillsammans används identifierat några olika ledningsstilar. En av dessa ledningsstilar menar författarna stödjer organisk tillväxt. Det är alltså, enligt dem, först när samverkan uppnås i användandet av verktygen som förutsättningar för organisk tillväxt skapas.⁵⁵

Med utgångspunkt i vad Goold och Campbell anser om respektive verktygs förhållningssätt till organisk tillväxt presenteras nedan också vad andra forskare anser och nyare teorier kring respektive verktyg.

3.2.1 Koncernens organisationsstruktur

Goold och Campbell menar att koncernens organisation har betydelse för vilket strategiskt inflytande koncernledningen har över företaget som helhet. För att stödja organisk tillväxt bör det finnas utrymme för koncernledningen att utveckla strategiska planer i nära samarbete med affärsområdescheferna.⁵⁶

Organisationens uppgift är att stödja företagets strategi för att uppnå de övergripande målen⁵⁷. Organisationsstrukturen påverkar företagets styrning eftersom det är i strukturen som skapandet av ansvarsenheter samt kommunikationsmönster sker och det är därför av stor vikt att hitta den struktur som stödjer företagets strategi⁵⁸.

Kathleen Eisenhardt och Shona Brown menar att det är organisationen som driver strategin, till skillnad mot en ”strategi först, organisation sedan” ansats. Då omvärlden förändras i en alltför snabb takt blir det omöjligt för företagen att utveckla strategier först och sedan organisera efter dessa. Karaktäristiskt för företag som, enligt dem, lyckats är att de är organiserade med autonoma enheter där ledningen har ett högt affärsfokus samt få fasta regler och i övrigt en stor flexibilitet.⁵⁹

Henry Mintzberg delar in organisationsstrukturen i fem typer vilka har olika kännetecken och olika grad av styrning;⁶⁰

⁵⁵ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

⁵⁶ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

⁵⁷ Bruzelius, L H och Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära* kap 9 (2000)

⁵⁸ Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

⁵⁹ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, (1998)

⁶⁰ Mintzberg, Henry, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, (1983)

- Den enkla strukturen – vilken är vanlig i nystartade företag och har en stark ägarstyrning men en svag mellancheftsnivå.
- Maskinbyråkratin – vilken kännetecknas av pålitlighet, volym och inre effektivitet. Denna organisationsform anser Mintzberg vara sårbar för förändring då det är en inåtvänd organisation som ofta tappar fokus på omgivningen.
- Den divisionaliserade strukturen – kännetecknas av ”små företag i företaget”, en mer marknadsorienterad organisation där mellancheferna fått en större roll. Mintzberg menar dock att det existerar problem med den här typen av organisation på grund av den ofta standardiserade styrningen efter normer och regler, styrningen av produktionen och avkastningskrav som diskriminerar långsiktighet.
- Den professionella byråkratin – en statisk och komplex organisation som styrs av professionella normer och kunskaper ofta genom kvalitetssäkringssystem. Kännetecknas av delegering av operativa kärnan byggd på professionella individuella kompetenser.
- Den innovativa adhocratin – organisk organisationsform i ständig förändring som styrs genom ömsesidig anpassning. Vanligt med projekt utifrån individuella kundproblem vilket ställer höga krav på kompetens och ständig kunskapsutveckling. Detta är den organisationsstruktur som Mintzberg menar har störst möjlighet till utveckling och därigenom till tillväxt.

Mintzberg menar att divisionaliserade företag kan behålla den innovativa adhocratins fördelar genom att utveckla en matrisorganisation med projektarbete över affärsområdesgränserna.⁶¹

Anthony och Govindarajan menar att divisionaliseringen bygger på decentraliseringens grundidéer om ett ökat inflytande för de anställda men också ett ökat ansvar för det som divisionen kan påverka. Genom detta avlastas ledningen så att denna kan ägna sig åt de stora strategiska frågorna vilket ger en ökad utvecklingskraft.⁶²

Bengtsson et al menar att allianser kan ge fördelar när det gäller att uppnå synergieffekter på ett kostnadseffektivt sätt och ge möjlighet till en mer flexibel positioneringsstrategi med snabbare imitationsmöjligheter. Nackdelen med allianser menar de vara att ledningen mister en del av sina kontrollmöjligheter och företaget äger inte heller själv hela det gemensamma resultatet utan detta måste delas med partnern.⁶³

Eneroth och Malm menar att företagens nätverk blir allt viktigare för att kunna konkurrera på en global marknad. Företagsledningen måste dock förstå både för- och nackdelar med att dela kunskap. Förutom att få del av andras kunskaper innebär det att blotta en del av sitt eget kunnande. Enligt dem är förutsättningarna för ett ömsesidigt lärande att det i samarbetet finns en balans mellan ny och bekräftad kunskap, att parterna kompletterar varandra samt att de har en delad vision⁶⁴. Även David Faulkner menar att företagens resurser måste komplettera varandra, att potentiella synergier måste finnas och kunna nås, att det finns ett ömsesidigt beroende av alliansen och en överensstämmelse mellan företagens långsiktiga mål⁶⁵.

⁶¹ Mintzberg, Henry, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, (1983)

⁶² Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2001)

⁶³ Bengtsson, L., Holmqvist, Mikael och Larsson, Rikard, *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, (1998)

⁶⁴ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Knowledge webs & generative relations – A Network Approach to Developing Competencies*, ((2001)

⁶⁵ Faulkner, David, *Strategic Alliances – Cooperation to Compete*, (1995)

Det råder ibland en viss förvirring kring begreppen strategiska nätverk och strategiska allianser då de ofta används för att beskriva samma fenomen. Ett nätverk kan dock beskrivas som ett nära, men ej uteslutande förhållande, medan begreppet allians syftar på skapandet av en gemensam organisation, må så vara under kanske en begränsad tid⁶⁶. En distinktion kan baseras på graden av beroende⁶⁷. Strategiska allianser definieras av Devlin och Bleackly som ett samarbetsavtal mellan minst två parter som syftar till att vara en längre tid och kopplas då till motivet att de i alliansen ingående företagen ska skapa konkurrensfördelar⁶⁸. Denna definition styrks av Kale et al som menar att en strategisk allians är en relation mellan självständiga företag med ett gemensamt mål och där man strävar efter en hög grad av ömsesidigt beroende⁶⁹. Oavsett exakt definition verkar dock alla teoretikerna vara överens om vikten av att alla i alliansen ingående parter ges fördelar av samarbetet och att alliansen gör att parterna tillsammans är starkare än vad de är var för sig.

Motiven bakom bildande av nätverk och allianser kan vara av skiftande karaktär men kan indelas i externa och interna. De externa motiven kan sammanfattas enligt följande:⁷⁰

- Ökad globalisering har givit upphov till hårdare konkurrens.
- Att behålla sin styrka på hemmamarknaden och samtidigt ta del av en global marknad kräver lokal anpassning och närhet.
- Snabbare teknisk utveckling och kortare produktlivscykler kräver kontinuerlig uppdatering och anpassning till marknadens behov och krav.
- Ett ökat behov av helhetslösningar för att vinna konkurrensfördelar kräver flera olika kompetenser.

Bland annat Michael Milgate definierar de interna motiven för nätverk och allianser enligt följande⁷¹.

- Sänka företagets kostnader genom synergier
- Få tillgång till ny teknologi och/eller ny kompetens
- Kunna lansera produkter snabbare
- Kunna utöka företagets produktportfölj
- Få tillgång till nya geografiska marknader
- Få tillgång till nya distributionskanaler
- Få tillgång till nya framgångsrika ledningssystem

⁶⁶ Child, J och Faulkner, D, *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, (1998)

⁶⁷ Lorange, P och Roos, J, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, (1993)

⁶⁸ Devlin, D och Bleackly, M, *Strategic Alliances – Guidelines for Success*, (1988)

⁶⁹ Kale et al, *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, (2000)

⁷⁰ Lorange, P och Roos, J, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, (1993)

⁷¹ Milgate, Michael, *Alliances, Outsourcing and the Lean Organization*, (2001)

3.2.2 Den strategiska planeringsprocessen

Hur den strategiska planeringsprocessen är utformad inverkar enligt Goold och Campbell också på vilket inflytande koncernledningen har. Årliga budget- och strategiprocesser ger ledningen en möjlighet att visa vilken riktning de vill att affärsområdet ska ta. Vid sidan om denna formella process har koncernledningen möjlighet till formella såväl som informella möten med affärsområdeschefer och kan där utöva inflytande. Goold och Campbell anser vidare att för att stödja organisk tillväxt utvecklas strategiska planer i nära samarbete mellan affärsområdeschefer och koncernledning. Koncernledningen ägnar i stor utsträckning, kraft och tid åt att bidra konstruktivt till det strategiska tänkandet i varje enskilt affärsområde men också åt samordning mellan affärsområden.⁷²

Strategier är inte statiska eftersom förändringar sker hela tiden och företagen är tvungna att ständigt anpassa sig till dessa förändringar därför började man inom företagsekonomi på 70-talet tala om strategi som process. Den centrala frågan är hur strategiska beslut uppstår i verkligheten. Henry Mintzberg, en av förespråkarna för processkolan, skiljer på tre olika typer av strategier; avsiktliga, realiserade och uppstådda. Avsiktliga strategier är sådana som tas fram av ledningen som ett resultat av förhandlingar och kompromisser med ett flertal personer och grupper i organisationen involverade. De realiserade strategierna består sedan bara till 10-30 % av de avsiktliga strategierna. Resterande del, de uppstådda strategierna, är mönster som uppstår då mellanchefer agerar individuellt på omvärldsförändringar, och på det sätt som den avsiktliga strategin tolkas.⁷³

Mintzberg gör även en tydlig skillnad mellan strategiskt tänkande och strategiskt planerande. Strategisk planering har alltför stor fokus på siffror och bortser ifrån det som verkligen leder till framgång – det strategiska tänkandet. De mest framgångsrika strategierna är visioner. När företagsledningarna förstår denna skillnad kan de återgå till vad strategiskapande processer bör vara. Ledningen bör kunna fånga upp information och idéer från alla delar av organisationen, både mjuka och hårda fakta. Utifrån dessa fakta ska ledningen kunna utarbeta en vision som leder företaget åt rätt håll. Detta gör inte planerna onödiga för företaget men deras arbetsuppgifter bör vara runt strategiprocessen, inte i den. De ska tillhandahålla sifferunderlag och analyser som breddar förståelsen runt frågor och i ett senare skede utforma den stegvisa planen för implementering av strategi och vision. Det strategiska tänkandet står för den kreativa biten och involverar intuition. Detta arbete kan inte schemaläggas utan strategiskt tänkande ska ha möjlighet att uppkomma när och var som helst i organisationen. Bästa förutsättningarna för detta är när det sker ostrukturerat och informellt. Strategiprocessen är ingen isolerad företeelse. Mintzberg ser därigenom processen i sig som viktig inte bara resultatet.⁷⁴

Kathleen Eisenhardt och Shona Brown har kritiserat den traditionella strategiteorins ansatser då de menar att denna innebär en övertro på ledares förmåga att förutspå vilka branscher, kompetenser och strategipositioner som är genomförbara och hur länge. De menar inte att de traditionella ansatserna är fel, utan att de inte är tillräckliga för dagens förutsättningar. Enligt deras sätt att se bör företagen i stället skapa en flytande strategi som inte har för avsikt att permanentas. En vinnande strategi idag är inte nödvändigtvis en vinnande strategi imorgon.⁷⁵

⁷² Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

⁷³ Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis*, (2002)

⁷⁴ Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

⁷⁵ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Time Pacing: Competing in markets that won't stand still*, (1998)

Eisenhardt och Brown talar vidare om ”Patching”, vilket är en strategiprocess som drivna företagsstrategier använder sig av när marknader förändras och nya affärsmöjligheter skapas. Det är en förändringsprocess som kartlägger och skapar företagsenheter, för att generera en mix av extremt fokuserade affärsområden och för att upprätthålla en långsiktig tillväxt. ”Patching” handlar inte om att omorganisera utan fokus ligger på att vara flexibel och ta tillvara på potentiella affärsmöjligheter och processen följer ett mönster av små frekventa justeringar. Det bör ses som en evolution snarare än en revolution. Det kan röra sig om att lägga till, dela upp, flytta över, kombinera eller sälja enheter och vid förvärv handlar det om små företagsköp. ”Patching” skiljer sig från omorganisation genom att inte se struktur som något stabilt; struktur är temporärt till sin natur. Företagsledare gör dessa förändringar om och om igen och skapar ett mönster, vilket leder till organisatoriska rutiner, som stödjer processen. Företagsstrategier utvecklas genom att hålla organisationen fokuserad på de övergripande affärsmöjligheterna och sedan låta nya strategier uppkomma från individuella affärsområden. Det anses som dynamiska justeringar och företagsledningen har noga koll på företagsenheternas storlek vilka skall vara tillräckligt små för att vara flexibla men stora nog att uppnå effektivitet. Syftet är att försöka optimera marginaler och fokusera på affärsområden med hög potential för att därigenom skapa tillväxt. Eisenhardts studier är gjorda på företag som lyckats i branscher med intensiv konkurrens och där förändringar sker snabbt.⁷⁶

3.2.3 Strategiska teman – mission och värderingar

Strategiska teman är ett annat verktyg som nämns. Med detta menar Goold och Campbell att koncernledningarna har en syn på vad som är företagets distinkta kompetens och att detta ska genomsyra allt som sker i företaget. Även om dessa teman ofta är uttryckta i mycket breda termer och därför överlämnas åt affärsområdena att tolka kan de ha ett stort inflytande på de strategiska val varje affärsområde gör. Som stöd för organisk tillväxt menar Goold och Campbell vidare att affärsområdeschefer identifierar sig med företagets mission, men kan känna en frustration över bristen på självbestämmanderätt.⁷⁷

I litteraturen återfinns ett flertal olika definitioner av begreppet mission. De flesta syftar dock på samma sak men använder olika terminologi. Med stöd i flera teoretiska arbeten⁷⁸ definieras mission som bestående av fyra element; vision, affärsområde, kärnkompetens och värden. Medan visionen speglar ett långsiktigt önskvärt mål att sträva efter uttrycker affärsområdet inom vilken bransch detta mål ska uppfyllas. Kärnkompetensen visar det som är unikt med företaget och som krävs för att visionen skall uppnås, medan värdena speglar själen hos företaget, vad företaget står för. Värdena är det som är beständigt oavsett om missionen i de övriga delarna ändrar karaktär.⁷⁹

Visionen har enligt Robert Grant ett övergripande ändamål med syfte att motivera företagets grundande samt bevarar dess utveckling. En vision ger en bild av vad företaget kan bli. Grant beskriver mission och vision som den punkt utifrån vilket strategin utvecklas.⁸⁰

Peter Senge talar om en gemensam vision⁸¹. Denna form av vision är inte en idé utan bättre uttryckt en kraft som finns i människor och svarar i sin enklaste form på frågan: vad vill vi skapa. Vidare menar Senge att visionen inte får vara för avlägsen och ha för liten koppling till den

⁷⁶ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Patching* (1999)

⁷⁷ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

⁷⁸ Se bl.a Sidhu, Jatinder, *Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?* (2003)

⁷⁹ Sidhu, Jatinder, *Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?* (2003)

⁸⁰ Grant, Robert, *Contemporary Strategy Analysis* (2002).

⁸¹ Senge, Peter, *The fifth discipline* (1993).

dagliga verksamheten⁸². Det gäller att ledningen kan kommunicera och få visionen att stämma överens mellan verksamhet och hur de anställda ser på detta.

Enligt Eneroth och Malm är utvecklingsdrivarna i faser av stabilitet företags dominerande logik, vision och värderingar. Konsekvensen blir att ledningen ständigt måste arbeta med företags vision, att ta ut riktningen. De måste också vara katalysatorer för självorganisation genom att överge det rationella tänkandet till fördel för kreativitet och ständiga sökstrategier. Den största utmaningen ligger i att veta när det är dags att stödja förändring och när det gäller att stå emot. Enligt detta sätt att se är en av ledningens viktigaste uppgifter att söka av områden som kan bli intressanta för framtiden och genom motivation bygga kärnkompetensen i företaget så brett som möjligt.⁸³

I samband med den organisatoriska kompetensen nämns ofta begreppet kärnkompetens vilken enligt Docherty utmärks av fyra egenskaper; den ska vara koncern- eller företagsomfattande, varaktig över tid, förvärvad genom tillämpning och konkurrensfokuserad.⁸⁴

Dolan och Garcia menar att med dagens globala, komplexa, krävande marknad i konstant förändring och med dagens kund- och kvalitetsfokus går det inte att styra företag genom målstyrning. Det är inte tillräckligt. De menar att en ny modell som de kallar "Management by values" verkar ha tagit över som strategiskt ledarskapsverktyg i framgångsrika företag idag⁸⁵. Även Roisin Woolnough hävdar att mission inte längre är tillräckligt utan alltför, framförallt stora företag, idag verkar styras utifrån företagsvärderingar⁸⁶.

3.2.4 Strategiskt förtroende

Goold och Campbell menar att ett brett strategiskt förtroende skapas om koncernledningen efter utformande av de breda stora målen, vad avser t ex marknadsutveckling eller positionering, sedan överlämnar åt affärsområdena att själv utarbeta planerna för att nå dit. Uppfattningen är att organisk tillväxt uppnås om koncernledningen är nöjd så länge affärsområdet i huvuddrag följer den uppgjorda planen och att affärsområdesledningen visar lojalitet med företagets huvudstrategi och företaget som helhet är välmående.⁸⁷

Julian Birkinshaw hävdar att koncerner som har en distinkt kärnkompetens istället för ett brett strategiskt förtroende bör fokusera hårt på affärer inom sitt kärnkompetensområde⁸⁸.

William Ouchi visar på att olika organisationsstrukturer kräver olika styrmekanismer. Styrmekanismernas lämplighet påverkas av organisationens kunskap om orsak och verkan, möjlighet att mäta utfall, grad av stabila verksamhetsförutsättningar, entydiga mål och graden av repetitiva aktiviteter. Ouchi delar in organisationsstrukturerna i tre grupper vilka karaktäriseras av olika kännetecken; vad som styr beteendet i organisationen, vad som förhindrar

⁸² Senge, Peter kap. 16 i Starkey, Ken, *How Organizations Learn* (2001).

⁸³ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, (2000)

⁸⁴ Docherty, P, *Lärariket: vägar och vägval i en lärande organisation*, (1996)

⁸⁵ Dolan, Shimon, L och Garcia, Salvador, *Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, (2002)

⁸⁶ Woolnough, Roisin, *The 'my way' code*, (2003)

⁸⁷ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

⁸⁸ Birkinshaw, Julian, *Diageo's high spirits*, (2003)

opportunistiskt beteende och vilken typ av relation som kännetecknar organisationsmedlemmarna.⁸⁹

	Marknadsstyrning	Byråkratisk styrning	Samstyrning (Klanstyrning)
Vad styr beteendet?	Priset	Regler	Traditioner Delade värderingar
Vad förhindrar opportunistiskt beteende?	Konkurrens	Kontroll	Samförstånd Tillit
Vilken typ av relationer?	Affärsmässiga	Anställning	Samarbetsrelation
Ledord;	Priset innehållsrikt, Begränsad administration	Ledningen central, Kostsam administration	Rekrytering efter värderingar, Begränsad administration

Figur 5: Organisationsstrukturers kännetecken
Källa: Bearbetning av William Ouchi

Organisationer med marknadsstyrning kännetecknas av att priset är innehållsrikt vilket gör en omfattande administration onödig. Priset eller lönen är det som styr beteendet i organisationen. Med byråkratisk styrning avser Ouchi organisationer där regler och kontroll är viktiga instrument för styrning. Denna typ av organisation kännetecknas också av en omfattande och kostsam administration där ledningen är av central betydelse. De organisationer som styrs av delade värderingar och traditioner kallar Ouchi samstyrda eller klanstyrda och menar då att det är samförstånd och tillit som förhindrar opportunistiskt beteende. Det som kännetecknar den här typen av organisation är att alla medarbetare arbetar i en samarbetsrelation och att rekrytering utifrån värderingar är viktig för upprätthållandet av organisationens styrning. Denna typ av organisation kräver inte heller någon omfattande och kostsam administration. Detta betyder att företag som vill uppnå ett brett strategiskt förtroende eller med Ouchis ord, tillit, måste styras av djupt rotade traditioner och värderingar samt rekrytera nya medarbetare utifrån att de delar dessa värderingar.⁹⁰

3.2.5 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy

Koncernledningar kan använda sig av specifika förslag när det t ex gäller utformning av ett specifikt kontrakt, prisöverenskommelser vid större kontrakt eller frågor beträffande varumärkets utformning. Eftersom förslagen är initierade av koncernledningen blir de normalt inte ignorerade och är därför att betrakta som ett verktyg som stödjer strategiska mål, som organisk tillväxt, ur ett ledningsperspektiv.⁹¹

Idag anses varumärken vara en av företagens värdefullaste tillgångar och varumärken betraktas inte längre som ett taktiskt hjälpmedel i försäljningsarbetet utan snarare som en strategisk tillgång. Den forskning som växt fram sedan 1990-talet, strategic brand management, belyser framförallt varumärkets förmåga att bidra till företagens långsiktiga konkurrenskraft, lönsamhet

⁸⁹ Ouchi, W.G, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, (1979)

⁹⁰ Ouchi, W.G, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, (1979)

⁹¹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

och tillväxtförmåga. Varumärket betraktas därför i större utsträckning som ett självständigt konkurrensmedel.⁹²

Ett annat skifte i varumärkesteorin är att fokus gått från varumärken rörande enskilda produkter till vad som kallas korporativa varumärken⁹³. Traditionell varumärkesteori har tidigare karaktäriserats av de utökade värden som byggts upp runt produktens kärnfunktioner för att skapa och bibehålla en grad av differentiering på en viss marknad⁹⁴. Mer sofistikerade kunder och en tilltagen komplexitet på marknader i kombination med en ökad homogenitet bland produkter och tjänster, har lett till en fragmenterad marknad och försvårat företagens förmåga att differentiera sig trovärdigt. Det blir således nödvändigt att inte bara differentiera sina produkter utan även hela företaget⁹⁵. En avsikt med det korporativa varumärket är att eliminera olika perspektiv på varumärket som kan verka förvirrande och istället skapa ett mer enhetligt och integrerat medel för informationsöverföring och därmed belysa skillnaden mellan produktvarumärken och det korporativa varumärket⁹⁶. Det korporativa varumärket är betydligt mer än bara ett namn, logotype eller en visuell presentation⁹⁷. En definition av skapandet av ett korporativt varumärke lyder snarare:

*”...a systematically planned and implemented process of creating and maintaining a favourable reputation of the company with its constituent elements, by sending signals to stakeholders using the corporate brand.”*⁹⁸

Ett starkt korporativt varumärke har en positiv inverkan på aktiemarknaden⁹⁹ samtidigt som det kan reducera kostnader när skalfördelar kan uppnås i samband med marknadsföring där det korporativa varumärket är ett stöd för alla produkter inom företaget¹⁰⁰. Men att skapa denna typ av varumärke är mer komplicerat eftersom det representerar en hel organisation vilket integrerar många intressenter istället för att hantera en homogen produkt eller service¹⁰¹.

3.2.6 Resursallokering

Goold och Campbell anser att det kraftfullaste verktyget koncernledningen har för strategiskt inflytande är resursallokering. Här beslutas hur affärsportföljen ska se ut nu och i framtiden. Alla företagsledningar kan på detta sätt influera strategiska val men på olika sätt; genom att länka resurser direkt till långsiktiga strategiska satsningar som organisk tillväxt eller genom en mer projekt-till-projekt bedömning. Graden av inflytande varierar med ansvars- och befogenhetsfördelningen inom koncernen.¹⁰²

Segelod har påvisat att Goold och Campbells slutsatser kring olika ledarstilar och verktygens användningssätt, även kan urskiljas i större svenska koncerners formella investeringsrutiner. Koncerner som tillämpar strategisk planering, och använder verktyg med utgångspunkt för att

⁹² Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*, (1997)

⁹³ Hatch och Shultz, *What a corporate brand can do for you*, (2003)

⁹⁴ Knox, S. Birkerton, *The six conventions of corporate branding* (2003)

⁹⁵ Hatch, Mary Jo och Shultz, Majken, *Relations between organizational culture, identity and image* (1997)

⁹⁶ de Chernatony, L, *Would a brand smell any sweeter by a Corporate name?* (2002)

⁹⁷ Ind, N, *The corporate brand* (1997)

⁹⁸ Einwiller, Will, *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study* (2002)

⁹⁹ Einwiller, Will, *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study* (2002)

¹⁰⁰ Hatch, Mary Jo och Shultz, Majken, *Bringing the corporate into corporate branding* (2001)

¹⁰¹ Knox, S. Birkerton, *The six conventions of corporate branding* (2003)

¹⁰² Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

uppnå organisk tillväxt använder sig inte av absolut återbetalningstid som en investering måste uppfylla. Koncernerna beaktar snarare multipla bedömningskriterier och gör detta med stor flexibilitet. Om återbetalningstiden är lång så måste övriga argument för investeringen vara desto starkare. Vidare finns det en strategisk process eller investeringskommittéer för att föra fram argument som inte är finansiella. Även ledningsstilen strategisk kontroll kan tillämpa kriterierna flexibelt för de investeringar som kräver styrelsebeslut, men ofta tillämpas samma kriterier striktare för att ransonera kapital till mindre investeringar. Finansiellt styrda koncerner, som uppnår tillväxt genom förvärv, använder sina investeringskriterier relativt strikt.¹⁰³

Honko menar att företagen vid investeringsbedömningar bör använda ”Discounted Cash Flow”-metoder men att de bör ha olika avkastningskrav beroende på typ av investering. En indelning baserad på riskdifferentiering kan se ut som följer:¹⁰⁴

- | | |
|---|----------------------------|
| • Tvingande investeringar (t ex miljökrav) | Inga avkastningskrav |
| • Strategiska investeringar (säkrande av marknadsandel) | Lågt avkastningskrav |
| • Förnyelse av nuvarande investering | Lågt/Medel avkastningskrav |
| • Kostnadsbesparande investering | Medel avkastningskrav |
| • Intäktsökande investering | Medel/Högt avkastningskrav |
| • Erövring av nya områden | Högt avkastningskrav |

Sandahl och Sjögren har i en longitudinell studie av de 500 största företagen i Sverige däremot visat på att den mest använda metoden för investeringsbedömning är payback-metoden. Detta gäller i alla branscher och i alla storlekar på företag, dock är andelen som använder payback störst i tillverkningsindustrin. Förklaringen till den utbredda användningen av metoden ligger i dess enkelhet och lättförståelighet. Bland de företag som endast använder en metod är det oftast just payback som används. Däremot använder de flesta större företag mer än en metod för investeringsbedömning. Ofta används då payback som en sorts grovsällning bland olika projekt varefter mer sofistikerade metoder som t ex kapitalvärdesmetoden används för vidare överväganden.¹⁰⁵

Stefan Yard konstaterade vid en enkätundersökning 1986, omfattande 230 större svenska industriföretag, att paybackanvändarna skiljde sig markant från användarna av kalkylräntebaserade metoder. Två huvudtyper av paybackanvändare kunde då identifieras. De var klart överrepresenterade i företag med lönsamhet över respektive under genomsnittet medan normallönsamma företag mer sällan använde denna metod. En kompletterande undersökning visade att företag med högre lönsamhet använde metoden för att behålla sin handlingsfrihet och därigenom uppnå flexibilitet. Denna grupp var framförallt representerad av företag i snabbväxande branscher med en hög utvecklingstakt. Den andra huvudgruppen, de med en lönsamhet under genomsnittet, använde framförallt payback för att konsolidera sin verksamhet i ett trångt ekonomiskt läge.¹⁰⁶ Metoden är enkel att använda och lätt att förstå sig på men den har ett flertal brister vilka kan få allvarliga konsekvenser. Då det är ett absolut tal som bortser från

¹⁰³ Segelod, Esbjörn, *Planering och kontroll av investeringar – bestämningsfaktorer och utvecklingstendenser*, (2001)

¹⁰⁴ Honko, Jakko, *Planering och kontroll av investeringar*, (1977)

¹⁰⁵ Sandahl, Gert och Sjögren, Stefan, *Capital budgeting methods used in Swedish "top 500" group of companies – A longitudinal study and the state of the art*, (2001)

¹⁰⁶ Yard, Stefan, *Hur bedömer man investeringar i svenska industriföretag?*, (1986)

lönsamhetspotential efter paybacktiden riskerar företag att diskriminera långsiktiga investeringar eller investeringar med större lönsamhet över tid. Metoden kan heller inte nyttjas för att välja mellan investeringsalternativ då den inte säger något om investeringars relativa lönsamhet. Andra brister är att metoden inte tar hänsyn till pengars tidsvärde så som inflation och kompensation för risk och väntan.¹⁰⁷

3.2.7 Kontroll

Kontroll är enligt Goold och Campbell det sätt att utöva inflytande som har störst inverkan på dag-till-dag aktiviteter och på hur strategin implementeras. Det är budget- och strategiproessen som ger ramverket för kontrollen som därigenom består av överenskomna mål, resultatövervakning och belöningssystem/incitament. Goold och Campbell anser vidare att koncerner som använder detta verktyg för att uppnå organisk tillväxt ägnar mindre uppmärksamhet åt kontrollprocessen och att ledningen istället ägnar mycket tid och kraft åt att bidra konstruktivt till det strategiska tänkandet i affärsområden. Den strategiska kontrollen uppfattas som flexibel och koncernledningen visar överseende med att affärsområden under kortare perioder, inte når upp till de finansiella och strategiska mål som upprättats. Uppfattningen är att ledningen är nöjd så länge affärsområdet i huvuddrag följer den uppgjorda planen och affärsområdesledningen visar lojalitet med företagets huvudstrategi.¹⁰⁸

Tanken med ett styrsystem är att bryta ner företagets strategi i mindre delar för att dessa på ett lämpligt sätt skall kunna förankras och kommuniceras i organisationen¹⁰⁹. Samuelsson visar på att divisioner eller affärsområden ofta tilldelas räntabilitetsansvar. Detta för att enheter skall ha möjlighet att påverka såväl rörelseresultat som sysselsatt kapital. Avgörande för huruvida en enhet kan definieras som räntabilitetsenhet är deras påverkan på sysselsatt kapital i form av stora investeringar rörande kapacitet och inriktning. Eftersom ledningen har det övergripande ansvaret för företagets finansiella situation, kan det ibland vara lämpligt att begränsa divisionernas eller affärsområdesansvar till resultatansvar.¹¹⁰

Strategiska mål för affärsområden kan vara antingen bygga, hålla, skörda eller lägga ned, och för att implementera dessa långsiktiga mål effektivt krävs en kongruens mellan mål och kontroll- och belöningssystem. Anthony och Govindarajan talar om hur företagsledningen dessutom kan ha olika allmänna strategier som lågkostnadsfokus eller differentieringsstrategi för de olika affärsområdena. För att utforma ett kontrollsystem som stödjer både affärsområdets strategiska och operationella mål måste hänsyn tas till den inre konflikt som existerar mellan dessa. De strategiska målen är långsiktigt orienterade, stabila och upprättade efter koncernledningens mål med verksamheten medan de operationella målen är kortsiktiga, ofta inriktade på att följa en årlig budget, flexibla och upprättade för att möta operationell nödvändighet. Beroende av vald strategi bör tyngdpunkten i kontrollsystemet ligga på antingen de strategiska eller de operationella målen vilket kan ställa till problem i diversifierade företag om affärsområdena har olika strategiska mål och därför kräver olika tyngdpunkt. Affärsområdeschefer, som ofta belönas utifrån operationella mål, tenderar att lägga tyngdpunkten på dessa och visar då ett bristande intresse för de strategiska målen.¹¹¹

¹⁰⁷ Yard, Stefan, *Kalkyler för investeringar och verksamheter*, (2001)

¹⁰⁸ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁰⁹ Johnson, G, et al, *Exploring Corporate Strategy*, (2002)

¹¹⁰ Samuelsson, L. A, *Controllerhandboken* sid. 92 (2001)

¹¹¹ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001)

Även Kling hävdar att det krävs en överensstämmelse mellan besluts- och informationsvägar, utvärderingskriterier, belöningsystem och företagets strategi om målen ska nås. Det som utvärderas blir gjort om belöningen och arbetsorganisationen är tillräckligt motiverande¹¹².

Enligt Wright handlar motivation om krafterna som sporrar, ger riktlinjer för och understödjer ett visst beteende¹¹³. Enligt Schou handlar det om vad som styr beteendet i en viss riktning. Styrfaktorer kan vara mål, återkoppling, planerings- och utvecklingssamtal. Vad som motiverar den enskilda individen är svårt att komma åt och svårt att mäta men motivationsfaktorer, eller incitament, kan vara arbetsuppgifter, arbetsklimat, belöningsystem, ledarskap, organisationskultur, kundkontakter, ägarförhållanden och utvecklingsmöjligheter¹¹⁴. Enligt Herzbergs två-faktorteori är den bästa motivationen möjligheten för medarbetarna att självförverkliga sig¹¹⁵. Ett generöst arbetsklimat som stöttar och motiverar personalen är enligt Schou en förutsättning för innovativt arbete¹¹⁶. Oavsett vad som driver en individs motivation så är det en viktig faktor för att kunna utnyttja medarbetarnas kompetens¹¹⁷. Att veta vilka kompetens- och motivationskrav koncernens strategi ställer på medarbetarna och att veta vad som motiverar den egna personalen är av största vikt vid utformande av strukturen för incitament. En viktig del i strukturen är de kontroll- och utvärderingssystem som används och som sedan ofta ligger till grund för företagets belöningsystem.

Tichy et al talar i sin artikel ”Strategic Human Resource Management” om att utvärderingssystemet spelar en central roll för organisationen, då belöningar kan allokeras på ett lämpligt sätt och framtida behov av utbildningsinsatser planeras. Utvärderingssystemet måste stödja den valda affärsstrategin fullt ut. Vilket visar på att det som utvärderas måste vara det som är viktigt för att uppnå organisationens strategiska mål. Det är det önskvärda beteendet som ska signaleras¹¹⁸. Butler et al menar att utvärderingssystem är viktiga, dels för att informera medarbetarna om önskvärda beteenden och resultat, dels ska det generera information som ska ligga till grund för administrativa beslut, t ex befordringar eller löneökningar.¹¹⁹

Ett belöningsystem talar om vem som blir belönad och varför¹²⁰. Alla organisationer arbetar enligt Eneroth mer eller mindre synligt med såväl belöningar som bestraffningar¹²¹. Vid utvecklandet av ett specifikt belöningsystem finns det flera aspekter att ta hänsyn till. Strukturaspekten handlar om vad man vill uppnå och därför vad som ska belönas, befattning eller individ, prestation eller senioritet, individ eller team. Kerr diskuterar vikten av att belöna rätt saker och på rätt sätt så att belöningsystemet överensstämmer med det önskade beteendet¹²². Det är dock viktigt att ha i åtanke att olika människor motiveras av olika typer av belöningar varför överväganden alltid måste göras.

¹¹² Kling, Katarina, *Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna*, (2001)

¹¹³ Wright, Peter L, ”Motivating People” i Molander, Christopher, *Human Resources at work*. Kapitel 6, (1996)

¹¹⁴ Schou, Pierre, *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, (1991)

¹¹⁵ Smither Robert D, *The psychology of work*, (1998)

¹¹⁶ Schou, Pierre, *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, (1991)

¹¹⁷ Kling, Katarina, *Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna*, (2001)

¹¹⁸ Tichy et al, *Strategic Human Resource Management*, (1982)

¹¹⁹ Butler et al, *Strategy and Human Resources Management*, (1991)

¹²⁰ Kerr, Jeffrey och Slocum, John W, *Managing corporate culture through reward systems*, (1987)

¹²¹ Eneroth, Kristina, *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*, (1997)

¹²² Kerr, Steven, *An Academy Classic. On the folly of rewarding A, while hoping for B*, (1995)

3.3 Företagets kommunikation

Företagets kommunikation är ett allomfattande verktyg som är av stor vikt oavsett val av strategi. När teoretiker refererar till företagskommunikation eller totalkommunikation, menar de generellt den dialog och interaktion företaget har med alla dess intressenter. Målet eller syftet med företagskommunikation är att skapa en process som på ett korrekt sätt positionerar organisationen och dess erbjudanden i mottagarens medvetande¹²³.

Traditionellt sett har teorierna kring marknadskommunikation fokuserat på de externa intressenterna såsom leverantörer, kunder och finansiärer men under 1980-talet fick man upp ögonen för de interna intressenterna, de anställda, som en viktig grupp¹²⁴. Ungefär samtidigt växte även intresset kring frågor rörande företagets identitet och image bland akademiker; discipliner som bland annat berör företagets personlighet och hur företaget uppfattas¹²⁵. Fill och Markwick menar att det inte finns en enkel förklaring till varför dessa discipliner uppkommit. Snarare kan det bero på ett flertal faktorer, som exempelvis, ett behov av differentiering vid ökad konkurrens eller att produktlivscykeln för produkter blivit kortare.

Hatch och Schultz har kopplat samman detta teoretiska koncept med teorier rörande företagskultur och menar att bland annat nätverk, flexibilitet och ny fokus på kundservice bryter ner det externa och interna intressentperspektivet¹²⁶. Representanter från ledande positioner i företag påverkar simultant organisationens identitet och image. Författarnas slutsats är att identitet, image och företagets kultur är gemensamma symboliska och värdebaserade sammansättningar som både skapar förutsättningar och utmaningar för ledningen.

Kommunikation avseende strategiska frågor måste riktas till alla företagets intressenter i avsikt att uppnå deras förståelse, lojalitet och engagemang. Den interna kommunikationen är ett viktigt redskap för att stärka relationen mellan anställda och ledning, vilket är speciellt viktigt när en organisation är i förändring.¹²⁷

3.3.1 Visualisering

Strategiska mål kan vara svåra att förmedla, vilket innebära att affärsområdeschefer ser förbi de strategiska målen. Ett hjälpmedel, för att underlätta kommunikationen, är att visualisera strategin så att alla i företaget kan se vart man är på väg och varför. Detta tar Chan Kim och Renée Mauborgne upp i ett resonemang som går ut på att bygga strategiprocessen runt en bild, vilken de kallar "the strategy canvas". De menar att strategi handlar om att se den stora bilden, inte bara sin egen lilla värld. Syftet med denna visualisering är att genom olika kurvor fastställa var företaget befinner sig idag, hur konkurrenter är positionerade och slutligen belysa företagets framtida profil. Kim och Mauborgne menar att på det här sättet kan inte längre affärsområdescheferna säga att de inte vet målen med verksamheten. Ledningen bör också vara tydlig med att bara stödja projekt som leder till att företaget närmar sig den framtida önskvärda profilen.¹²⁸

¹²³ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, (1999)

¹²⁴ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, (1999)

¹²⁵ Markwick, Nigel och Fill, Chris, *Towards a framework for managing corporate identity* (1997)

¹²⁶ Hatch, Mary Jo och Schultz, Majken, *Relations between organizational culture, identity and image* (1997)

¹²⁷ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, sid 180. (2002)

¹²⁸ Kim, W. Chan och Mauborgne, Renée, *Charting Your Company's Future* (1999)

3.4 Företagets kompetensutveckling

I ordböcker och lexikon definieras kompetens som duglighet, skicklighet, förmåga men också som behörighet och att inneha erforderliga kvalifikationer¹²⁹. Kompetens kan också uttryckas som förmågan att framgångsrikt utföra ett arbete, inkluderat förmågan att identifiera, utnyttja och om möjligt, utvidga det tolknings-, handlings- och värderingsutrymme som arbetet erbjuder¹³⁰. Ekstede och Leonard-Barton delar in kompetens i individuell- respektive organisatorisk kompetens. De menar vidare att den organisatoriska kompetensen kan indelas i medarbetarkompetens som är varje individs kompetens, i strukturkapital som är den kompetens som finns kvar i en organisation sedan medarbetaren gått hem för dagen och i kultur/värderingar vilka genomsyrar organisationen och påverkar medarbetarnas attityder och inställningar t ex till kunskapsutveckling.¹³¹

Kompetensutveckling kan enligt Axelsson definieras som olika system av åtgärder som vidtas för att höja medarbetarens, gruppens eller organisationens kompetens. Åtgärderna kan vara allt från formella utbildningar till informella planerade aktiviteter för att främja lärande¹³². När det gäller organisationens kompetensutveckling används begreppet även för aktiviteter som rekrytering och organisationsutveckling¹³³.

Sandberg och Targama delar in kompetensutveckling i fyra typer;¹³⁴

- Kompetensförstärkning – innebär förbättringar och förfinande av den kompetens som existerar hos varje individ.
- Praxisutveckling – innebär förbättringar och förfinande av arbetsprocesser och system.
- Kompetensförnyelse – innebär nylärande utanför den existerande förståelsen vilket för individen leder till kvalitativt annorlunda kompetens.
- Kulturförändring – innebär förändringar i den grundläggande företagskulturen vilket leder till en ny förståelse och en ny kollektiv kompetens.

3.4.1 Kompetensutvecklingens betydelse för organisk tillväxt

Kompetensen är idag nyckeln till framgångsrikt företagande¹³⁵. I dagens globala samhälle handlar det inte längre om var en produkt producerats utan av vem. Företagande handlar om att vara kreativ, annorlunda och att erbjuda unika saker, ibland genom att kombinera saker på ett nytt sätt, ibland genom revolutionära förändringar.¹³⁶ Eneroth och Malm menar att i en ständigt föränderlig omvärld krävs kompetensutveckling då det är företagets samlade kompetens som ger begränsningarna i valet av framtida strategisk riktning. Kompetensen avgör vad som är möjligt men riktningen avgörs oftast av tillfälligheter.¹³⁷

¹²⁹ Se t ex Bonniers Lexikon, Nordstedts Uppslagsbok eller Nationalencyklopedien.

¹³⁰ Ellström, Per-Erik, *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, (1992)

¹³¹ Ekstede och Leonard-Barton i Docherty, P, *Lärariket: vägar och val i en lärande organisation*, (1996)

¹³² Axelsson, B, *Kompetens för konkurrenskraft*, (1996)

¹³³ Lundmark, A *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, (1998)

¹³⁴ Sandberg, J och Targama, A, *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, (1998)

¹³⁵ Eklund, Klas, *Vår ekonomi* (2001)

¹³⁶ Malm Allan T. *Lektionsunderlag* (2004-01-22)

¹³⁷ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, (2000)

Kjell Nordström och Jonas Ridderstråle beskriver framtidens ideala företag som vilande på fyra grundpelare; fokus, hävstångseffekt, innovation och heterarki. De menar att ett snävt fokus innebär att koncentrera sig på organisationens kärnkompetens. Fokus på det företaget är bra på och tydliga globala konkurrensfördelar är en förutsättning för framgång. Företaget bör inrikta sig på sina kärnkunder oavsett vem de är och var de finns. Hävstångseffekter handlar om kunskapsöverföring. Internt från individ till organisation genom att skapa system som möjliggör för alla inom organisationen att ta till sig kunskaperna och använda dem. Industriell hävstång innebär att utifrån kärnkundernas preferenser erbjuda nya produkter eller att utnyttja kompetensen för etablering på nya marknader. Den internationella hävstångseffekten handlar om att anpassa organisationen och dess strategier till en global miljö. Den tredje grundpelaren handlar om innovation på alla nivåer, bl a om att återupptäcka strategin, skärskåda den och få fram dess grundläggande idéer. Enligt författarnas resonemang är det smart att utnyttja medarbetarnas kompetens och att utveckla en kreativ miljö. Homogena medarbetargrupper ger enligt dem inte rätt förutsättningar. Heterarki är en flexibel organisation och ska ses som skapandet av en sinnesstämning eller filosofi. I grunden handlar det om att organisera sig så att varje person kopplas till ett projekt, en specialistkunskap och en personaldimension.¹³⁸

3.4.2 Företagens verktyg för kompetensutveckling

Leif Edvinsson menar att 75 % av företagets kapital består av intellektuellt kapital uppdelat på affärskoncept, organisation, humankapital och relationer. Han anser att organisationen kan indelas i processkapital och immateriella tillgångar medan relationer består av kundrelationer, varumärkesrelationer, nätverksrelationer. Ledningen har två vägar att gå för att "få turbo" på humankapitalet, endera påverkar de humankapitalet direkt genom motivation och utbildning eller indirekt genom att förbättra det strukturella kapitalet. Det strukturella kapitalet införlivar och förmår att lagra humankapital, dvs. humankapitalets infrastruktur.¹³⁹

Rekryteringsprocessen är viktig i den organisatoriska kompetensutvecklingen¹⁴⁰. Tichy et al menar att det bör finnas en överensstämmelse mellan arbetsuppgifter i organisationen och tillgängliga medarbetare. Rekryteringsprocessen omfattar såväl urval, befordran och placering som alla andra aktiviteter förknippade med intern förflyttning av individer mellan positioner och extern rekrytering. Författarna diskuterar också tre viktiga strategiska aspekter på rekrytering, utformning av ett organisationsomfattande rekryteringssystem som stödjer den valda affärsstrategin, befordringssystematik för den interna rekryteringen samt matchning mellan chefer i nyckelpositioner och affärsstrategin. Detta sista handlar om att finna "rätt person till rätt plats". Vidare diskuteras successionsplanering, att ta fram kompetensprofiler för nyckelbefattningar som svarar på frågan vilken kompetens krävs för den här positionen i framtiden, för att sedan matcha dessa profiler mot kompetensprofilerna hos de individer som är påtänkta för att ta över respektive position. Om man vid sådana matchningar finner någon mindre brist i kompetensen har man möjlighet att fylla den luckan i tid.¹⁴¹ Även Alistair Ostell menar att medarbetare för att kunna bidra till företagets framgång måste besitta en organisationsanpassad kompetens. Därför spelar kompetensbaserad rekrytering, såväl internt som externt, en viktig roll.¹⁴²

¹³⁸ Nordström, Kjell och Ridderstråle, Jonas, *Funky Business*, (1999)

¹³⁹ Edvinsson, Leif, Föreläsning 2004-03-08

¹⁴⁰ Lundmark, A, *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, (1998)

¹⁴¹ Tichy et al, *Strategic Human Resource Management*, (1982)

¹⁴² Ostell, Alistair, *Recruiting and Selecting People*, (1996)

3.5 Teoridiskussion och sammanfattning av verktygen

Som verktyg bör **koncernens organisationsstruktur** ge utrymme för koncernledningen att utveckla strategiska planer i nära samarbete med affärsområdescheferna för att stödja organisk tillväxt.¹⁴³ Det är vidare av stor vikt att hitta den struktur som stödjer företagets strategi¹⁴⁴. Mintzberg menar att den innovativa adhocratin är den organisationsform där det finns störst möjlighet till utveckling och därigenom till tillväxt. Divisionaliserade företag kan behålla den innovativa adhocratin fördelar genom att utveckla en matrisorganisation med projektarbete över affärsområdesgränserna.¹⁴⁵ Divisionalisering bygger på decentraliseringens grundidéer och att koncernledningen avlastas så att denna kan ägna sig åt de stora strategiska frågorna vilket ger en ökad utvecklingskraft.¹⁴⁶ Flertalet av de andra teoretikerna vi tagit upp talar om organisk tillväxt utifrån allianser och nätverk. **Den strategiska planeringsprocessen** bör vara omfattande, fungera i nära samarbete mellan affärsområdeschefer och koncernledning samt att ledningen bör ägna tid och kraft åt att bidra med strategiskt tänkande¹⁴⁷. Även Mintzberg menar att strategiskt tänkande är centralt och att detta bör uppstå i en informell strategiprocess. Eisenhardt och Brown menar att strategiprocessen är ständigt flytande och att strategier inte bör permanentas. De talar också om "Patching", som skiljer sig från omorganisation genom att inte se struktur som något stabilt; struktur är temporärt till sin natur. Företagsledare gör förändringar om och om igen och skapar ett mönster, vilket leder till organisatoriska rutiner, som stödjer processen. Syftet är att försöka optimera marginaler och fokusera på affärsområden med hög potential för att därigenom skapa tillväxt. **Strategiska teman – mission** fungerar som stöd för organisk tillväxt när de anställda identifierar sig med företagets mission.¹⁴⁸ Visioner och värderingar återkommer även i resonemanget kring korporativa varumärken vilka är till för att positionera hela företaget. **Strategiskt förtroende** uppnås och ger förutsättningar för organisk tillväxt när koncernledningen är tillfreds så länge affärsområdet i huvuddrag följer den uppgjorda planen samt att affärsområdesledningen visar lojalitet med företagets huvudstrategi.¹⁴⁹ Ouchi talar i detta sammanhang om att ett brett strategiskt förtroende eller tillit, styrs av djupt rotade traditioner och värderingar.¹⁵⁰ **Ledningsspecifika förslag** behandlar det faktum att förslag initierade av koncernledningen inte ignoreras och de därför är att betrakta som ett verktyg. **Resursallokering** och de urvalskriterier som gäller för investeringar ses av många teoretiker som ett av de kraftfullaste verktygen för styrning såväl som utveckling och tillväxt. Då resursallokeringen ligger inom affärsområdenas ansvar är det främst genom affärsportföljens utformning ledningen kan styra och skapa förutsättning för organisk tillväxt. Verktøyet **Kontroll** innefattar såväl överenskomna mål som resultatövervakning och belöningssystem. Mindre uppmärksamhet ägnas åt själva kontrollprocessen och den strategiska kontrollen uppfattas som flexibel för företag som arbetar utifrån organisk tillväxt som mål. Vi har också visat på att det enligt flera teoretiker är viktigt med en överensstämmelse mellan de i budget- och strategiprocessen utformade målen och de utvärderingskriterier och belöningssystem som finns i organisationen. **Företagets kommunikation** är ett verktyg som vi funnit i vår empiri och fungerar som ett strategiskt redskap för att föra ut strategiska budskap samt att stärka relationen mellan ledningen och övriga intressenter. Forskningar i frontlinjen har visat att **företagens kompetensutveckling** är en förutsättning för framgång, särskilt vid organisk tillväxt. Detta gäller såväl individen, gruppen som organisationen.

¹⁴³ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁴⁴ Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

¹⁴⁵ Mintzberg, Henry, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, (1983)

¹⁴⁶ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2001)

¹⁴⁷ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁴⁸ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

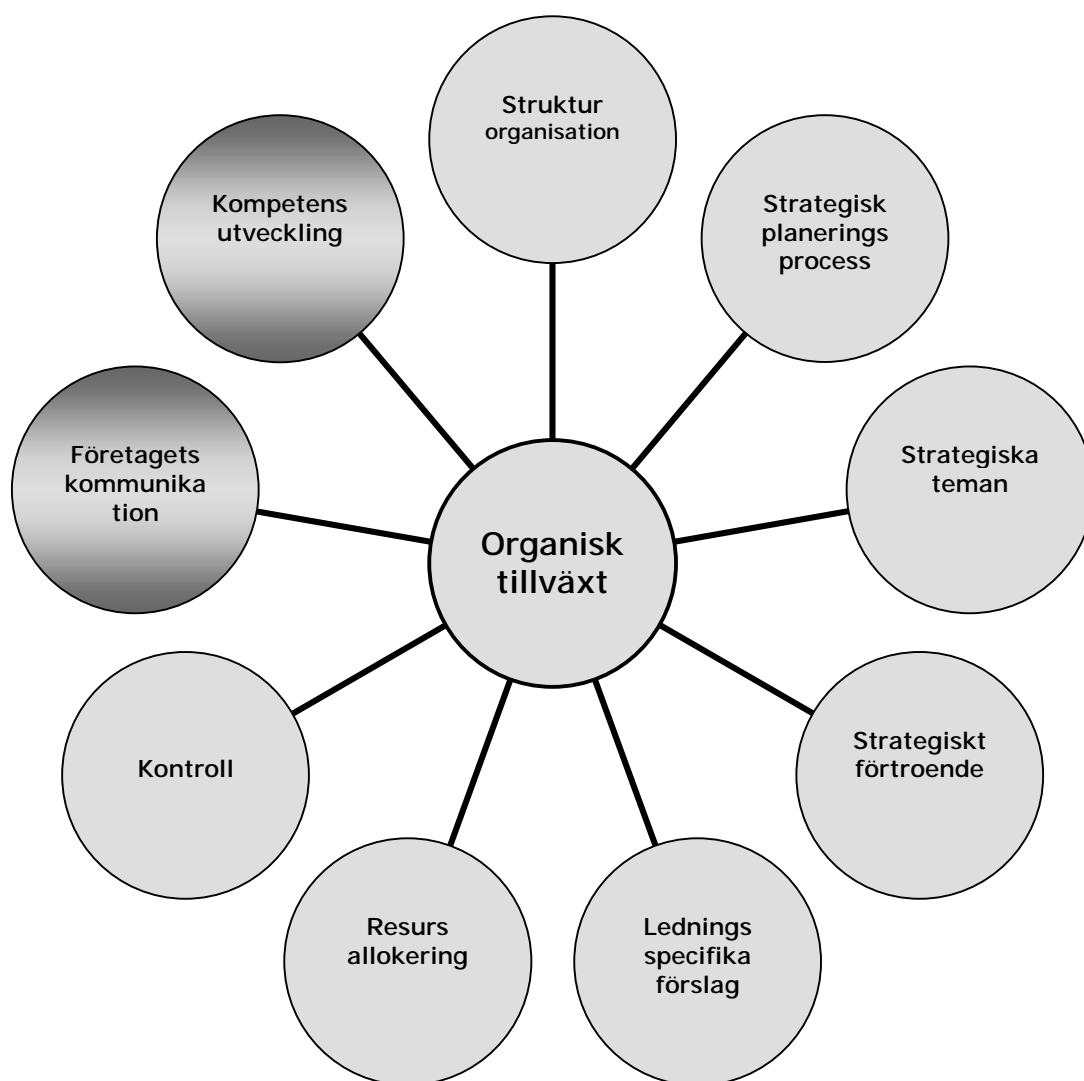
¹⁴⁹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁵⁰ Ouchi, W.G, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, (1979)

3.6 Teoretisk analysmodell

Organisk tillväxt kan skapas på ett flertal olika sätt och vi har presenterat ett antal olika verktyg som koncernledningarna har tillgång till. Den teoretiska referensram och modell som vi använder oss av i analysen av empirin, består således av en syntes av de verktyg som vi identifierat och presenterat i det här teorikapitlet. Analysen utgår ifrån att först beskriva hur våra två fallföretag skapar organisk tillväxt för att därefter övergå i en djupare utvärdering av respektive verktygs användning. I analysen kommer vi också att belysa relationen mellan verktygen då det inte är ett enskilt verktyg som skapar förutsättning för organisk tillväxt utan verktygen måste enhetligt och i samverkan sträva mot detta mål.

Ledningsverktyg



Figur 6: Analysmodell

4 EMPIRI

Nedan presenteras den empiri uppsatsen bygger på. Vi presenterar våra två fallföretag, våra respondenter på respektive koncern samt tar upp deras syn på hur koncernledningen arbetar för att uppnå organisk tillväxt, vilka verktyg som används och på vilket sätt.

4.1 Presentation av Trelleborg AB



Trelleborg AB är en global industrikoncern med cirka 21000 anställda i ett 40-tal länder. Koncernens nettoomsättning för året 2003 var 17 960 MSEK. Aktien har varit noterad på Stockholmsbörsens A-lista sedan 1964. Basen för verksamheten är spetskompetens inom polymera material och koncernen består av fem affärsområden: Trelleborg Automotive, Trelleborg Wheel Systems, Trelleborg Engineered Systems, Trelleborg Building Systems och Trelleborg Sealing Solutions.¹⁵¹

Trelleborg beskriver sin strategiska plattform utifrån fyra ”byggstenar”, som skall lägga grunden för koncernens strategi på kort och medellång sikt. En av dessa byggstenar utgörs av organisk tillväxt och företagsledningen menar att tillväxt skall skapas genom en systematisk expansion i tre dimensioner:¹⁵²

Produkt

- Utveckling av nya produkter för att komplettera existerande produktsortiment.
- Bredda kunderbjudanden med relaterad service.

Marknad

- Inbrytning på nya geografiska marknader.
- Gå in på befintliga marknader genom nya kanaler.

Kund

- Addera nya kundgrupper till existerande bas.
- Täcka globala kunder på flera marknader.
- Tillsammans med kunder utveckla mervärdeslösningar.

Basen skall vara hög teknologisk kompetens, kunskap och förståelse för nuvarande och framtida kunders behov.

Forskning och utveckling inom Trelleborg AB anses vara en nyckelfaktor för framgång och den innovativa processen bedrivs på tre nivåer. Den första nivån är koncernens grundläggande polymera kunnande inom fysik och kemi. På den andra nivån utvecklas erfarenhet och kunskap om polymera tillämpningar. Den sista nivån är framtagandet av produkter, vilket ofta sker i

¹⁵¹ Årsredovisning 2003

¹⁵² Årsredovisning 2003

samarbete med kunder. På detta sätt framställs 3000 produkter/produktapplikationer per år inom Trelleborg AB. Utgifterna för forskning och utveckling för år 2003 motsvarade drygt 3 procent av den totala omsättningen.¹⁵³

Trelleborgs vision – att vara ett ledande globalt industriföretag; främst inom det polymera området – ska övergripande formulera det uppdrag koncernen har; att skapa värde för kunder, aktieägare och medarbetare. I det dagliga arbetet för att uppnå detta ska alla medarbetare vägledas av de värderingar som företaget utvecklat; Kundfokus, Prestation, Innovation och Ansvar.¹⁵⁴

”Trelleborg is a mixture of many cultures and values. In order to continue to expand globally while remaining profitable, we must have the ability to learn from new cultures. That is why we want to formulate those core values that make us unique, ensuring sustainable success in a changing world.”

I den artikel citat är hämtat från framgår det att Fredrik Arp med detta uttalande menar att Trelleborg köper upp framgångsrika företag och att dessa då oftast redan har en stark företagskultur och egna värderingar. Dessa måste inte förstöras men bör ges möjlighet att utvecklas vidare för att hela koncernen ska tjäna på det. Det är nödvändigt att koncernen har värderingar som är öppna för ständig förändring då man lägger till nya produkt- och geografiska marknader samtidigt som man drar sig tillbaka från andra. Fredrik Arp säger sig leva upp till dessa värderingar och menar i följande citat att det ger Trelleborg en konkurrensfördel.¹⁵⁵

”If we all act in accordance with our core values, the prospects for Trelleborg of being more successful than our competitors are good.”

Strategierna för framgång och tillväxt varierar mellan affärsområdena. Det övergripande tillväxtmålet för koncernen är satt till 8-10 procent årlig tillväxt över en konjunkturcykel. Tillväxten skall ske organiskt samt genom förvärv inom teknik och marknadsområden som kompletterar och förstärker företagets kärnverksamhet. I årsredovisningen för 2003 framgår det att de fem skilda affärsområdena har olika tillväxtpotentialer beroende på vilken marknad de verkar i.

Trelleborg Automotive, omfattar tre affärssegment. Automotiv AVS (antivibrationssystem), utvecklar och tillverkar polymerbaserade komponenter och system för dämpning av vibration och ljud i fordon. Inom Affärssegmentet Components & Acoustics finns ljud- och vibrationsdämpande produkter och applikationer till bland annat tåg och verkstadsindustri. Det sista affärssegmentet erbjuder komponenter och system för motorkylning, vakuum och lufttillförselsapplikationer till kunder inom fordonsindustrin. De bästa tillväxtutsikterna finns på den asiatiska marknaden, främst i Kina.

Trelleborg Wheel Systems, innefattar två affärssegment. Agricultural & Forest Tires utvecklar och tillverkar däck och hjulsystem till traktorer och andra arbetsfordon. Industrial Tires erbjuder däck och kompletta hjullösningar till fordon för godshantering och övriga transportfordon för flygplatser och hamnar. Försäljningstillväxten är starkast i Sydamerika, Sydafrika, Asien och Östeuropa.

¹⁵³ Årsredovisning för 2003

¹⁵⁴ Årsredovisning för 2003

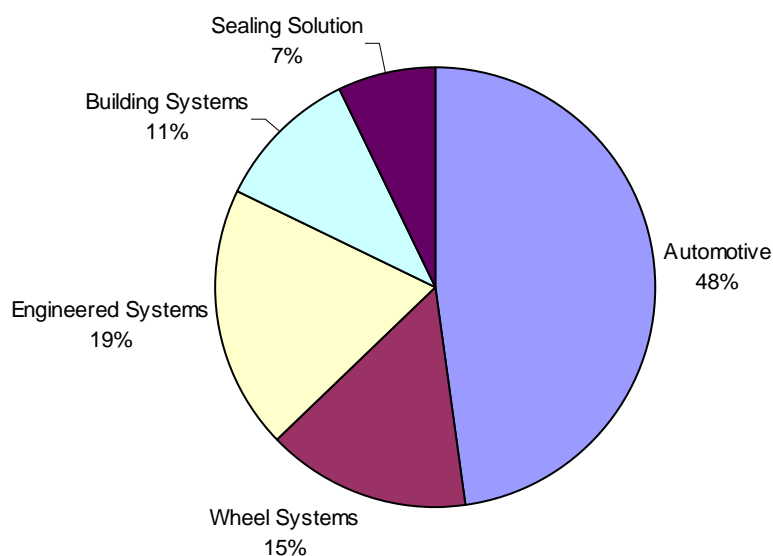
¹⁵⁵ T-time nr 1(2003)

Trelleborg Engineered Systems, består av två affärssegment. Industrial Fluid Systems utvecklar, tillverkar, distribuerar och marknadsför säkra flödessystem. Affärssegmentet Engineered Solutions har en projektorienterad verksamhet och är främst inriktade på infrastruktur och offshoreindustrin. Inom offshore, olja och gas är exempelvis Asien och Västafrika marknader med god utvecklingspotential.

Trelleborg Building Systems, omfattar tre affärssegment. Sealing Profiles tillhandahåller tätningssystem för bygg- och övrig industri samt tätningssystem till konsumentmarknaden. Waterproofing Systems erbjuder gummibaserade produkter för täckning och tätning inom bygg- och anläggningssektorn. Pipe Seals tillverkar tätningssystem för betong och plaströr. Strategin för tillväxt är att öka närvaron på tillväxtmarknader såsom i Kina och Ryssland.

Trelleborg Sealing Solutions, är ett nytt affärsområde inom Trelleborg koncernen och ett resultat av förvärvet av Polymer Sealing Solution (PSS) som genomfördes under året 2003. Omsättningen för PSS var 2003 cirka 5 200 MSEK och inkluderades i Trelleborgkoncernen från och med fjärde kvartalet. Förvärvet ska utgöra ett komplement till den grundläggande polymerteknologi som koncernens övriga verksamheter bistår med och anses utgöra en stark plattform för vidare tillväxt. Tillväxtstrategin är bland annat baserad på investeringar i de framväxande marknaderna i Centraleuropa och södra Asien. Affärsområdet planerar att växa 25 % årligen inom kvalificerade nischer som kräver en hög renhetsstandard och därför har en nyckelinvestering gjorts i ett "clean room", som kan möta detta krav.

Affärsområdenas andel av total nettoomsättning 2003



Figur 7: Trelleborgs affärsområdes relativa storlek
Källa: Författarna själva, sifferunderlaget hämtat från årsredovisningen för 2003

4.1.1 Presentation av respondenter på Trelleborg AB

Fredrik Arp, Koncernchef och VD i Trelleborg AB

Fredrik Arp är civilekonom utbildad vid Lunds Universitet och har sedan 1999 varit koncernchef för Trelleborg AB. Dessförinnan arbetade han under många år för Trelleborgskoncernen men lämnade denna under åren 1996 till 1999 för uppdraget som VD och koncernchef på PLM.



Lars-Olof Nilsson, Senior Vice President Business Development

Lars Olof är ansvarig för koncernstab Affärsutveckling och medlem av koncernledningen. Han har närmare 15 års arbetserfarenhet inom Trelleborg, bl a som ansvarig för koncernstab Finans.



Fredrik Meuller, Vice President Business Development

Fredrik arbetar sedan 2 år inom koncernstab Affärsutveckling med primärt fokus på business intelligence och strategiutveckling. Hans arbetsuppgifter innefattar bl a att ta fram koncernens strategiska plan för presentation till Styrelsen.



Dan Eisengarten, Business Development

Dan är koncernen behjälplig främst inom områdena “merger & acquisitions”. Uppgifterna varierar men handlar främst om; finansiell och operationell analys, värdering och “operational due diligence”. Det kan gälla produktområden, företag eller hela koncerner. I övrigt arbetar han mycket med omvärlds-, bransch och konkurrentbevakning samt utredningar, projektdefinitioner/projektplaner och stundom projektledning.



Viktoria Bergman, Vice President Corporate Communication

Viktoria arbetar på koncernens informationsavdelning, bestående av sju personer. Hennes ansvar handlar till stor del om den finansiella kommunikationen: årsredovisningar, rapporter och annat som hör till området Investor Relations, men omfattar även mediakontakter, koncernens tidning och varumärkesfrågor. Hon har varit anställd i ungefär 1,5 år.



Ivar Leijonberg, Controller på koncernstab ekonomi

Ivar är finansiellt och administrativt ansvarig i ett antal större projekt som antingen är koncernövergripande eller rör flera affärsområden t ex omstruktureringsprojekt och integrationsprojekt. I arbetsuppgifterna ingår att upprätta, bistå vid och ansvara för att det upprättas projektrapporter samt löpande uppföljningsrapporter inklusive finansiell uppföljning. Är ofta även föredragande vid styrgruppsmöten vad gäller dessa projekt.



Marion Gullstrand, HR- ansvarig för Engineered Systems

Marions uppgift är att stödja affärsområdets chef utifrån den valda affärsstrategin. Framförallt handlar det om att ha rätt organisation, rätt människor och rätt kompetens på rätt plats. Arbetsuppgifterna innefattar att se hur dessa människor ska kunna gå in i en ny position samt att visa på att Human Relation arbete bidrar till ett ökat värde för företaget.



4.2 Respondenternas åsikter

Nedan redogörs för våra respondenters åsikter kring koncernens strategiska mål, organisk tillväxt, och den syn de har på hur ledningen använder de av oss identifierade verktygen. För att underlätta för läsaren sker presentationen i enlighet med den referensram och det upplägg under respektive verktyg som vi tidigare använt i teorikapitlet. Dan Eisengarten och Ivar Leijonberg på Trelleborg AB intervjuades på egen begäran tillsammans medan övriga respondenter intervjuats enskilt.

4.2.1 Tillväxt och organisk tillväxt

På frågan varför Trelleborg nu valt att fokusera på organisk tillväxt menade Fredrik Meuller att sedan koncernen fokuserat sin verksamhet mot kärnkompetensen polymerteknik, och effektiviserat måste koncernen nu fokusera på att skapa organisk tillväxt. Lars-Olof Nilsson talade om den ökade kontrollen och minskade risken som organisk tillväxt innebär i förhållande till förvärv.

”Generellt är tillväxt värdedrivande i företag och det ger ett företag en högre värdering. När det gäller organisk tillväxt är det klart att om man har en överlägsen produkt så slipper man de riskmoment som förvärv innebär, exempelvis nya företagskulturer och svårigheter med integrering. Det är enklare att bygga på en redan existerande verksamhet till en viss gräns. I vissa fall kan det dock vara mer lönsamt att växa genom förvärv. Man kan ofta uppnå önskad position snabbare genom förvärv i t ex en ny geografisk marknad än genom organisk tillväxt.”

Fokus på organisk tillväxt innebär alltså inte att Trelleborg ska sluta förvärva utan som Fredrik Meuller säger;

”Om rätt företag blir till salu till rätt pris vid rätt tillfälle så köper vi.”

Då fokus på organisk tillväxt är något relativt nytt i Trelleborg har koncernledningen ännu inte satt några specifika mål för respektive affärsområde men Fredrik Meuller säger att målet för hela koncernen internt är satt till 5 % i genomsnittlig årlig organisk tillväxt, sett över en konjunkturcykel. Den organiska tillväxten mäts enligt Ivar Leijonberg i omsättningstillväxt korrigerad för förvärv och avyttringar och han menar att det är svårt för Trelleborg att mäta på något annat sätt t ex i marknadsandelar då det för deras del är svårt att definiera en marknad. Dan Eisengarten håller med och inflikar;

”Det är svårt att veta hur konkurrenter agerar och veta hur deras lönsamhet ser ut på varje segment”

Vidare menar Dan Eisengarten att det är den totala mätenheten korrigerad för förvärv och avyttringar som mäts.

”Följden av det blir att återstoden är organisk tillväxt oavsett om man vill mäta i volym eller något annat.”

Fredrik Meuller menar att det finns två perspektiv då man mäter organisk tillväxt, ett externt som mäts efter redovisningsprinciper men också ett internt där sådana hänsyn inte måste tas. I detta

interna perspektiv kan man då mäta på det sätt som lämpar sig bäst för respektive affärsområde. Där det går att definiera och analysera en marknad och marknadsandelar kan man göra det. När det gäller hur ledningen har tänkt att den organiska tillväxten ska ske menar Lars-Olof Nilsson att det är olika för affärsområdena då de har så olika förutsättningar. För vissa affärsområden kan det vara bra att flytta produktionen till marknader som växer snabbare. Detta är ofta lågkostnadsländer som därför ger förutsättningar för lågkostnadsproduktion vilket i sin tur kan leda till en ökad försäljning även på tidigare marknader. Vidare säger han att;

”Ledningen försöker ge förutsättningar till produktutveckling. Vi försöker stimulera genom att uppmuntra till att tänka framåt. Vad blir nästa produkt på marknaden? Nya idéer ska ge upphov till ökad försäljning. Vi försöker ranka tillväxtmöjligheter genom att kräva in uppskattningar från affärsområdena om vad produkterna/idéerna potentiellt bedöms kunna generera i framtida försäljning.”

4.2.2 Organisation

Varje affärsområde inom Trelleborg består av ett varierande antal affärsenheter vilka i sin tur är uppdelade på produktområden. Både Dan Eisengarten och Ivar Leijonberg talar mycket om Trelleborg som en väldigt decentraliserad organisation med relativt autonoma enheter men som verkar under stort ansvar. Även Fredrik Meuller och Lars-Olof Nilsson menar att Trelleborg är mycket decentraliserat och att beslut fattas på lägsta möjliga nivå.

På Trelleborg har de byggt upp en affärsutvecklingsavdelning som ska vara ledningen till hjälp för styrning och påverkan på affärsområdena. Eller som Fredrik Meuller uttrycker det;

”Vi på Business Development ska vara koncernledningens, dvs styrelsens, VDs och vice VDs bollplank men också deras förlängda arm och öra. Vi ska förmedla ledningens avsikter och mål till affärsområdena men också i våra kontakter med dessa fånga upp sådant som kan vara ledningen till hjälp vid beslutsfattande.”

Fredrik Meuller fortsätter;

”Vi är med vid viktiga ”kickoffs” och liknande, vi uppdaterar tidigare lagda planer och gör omvärldsanalyser åt både ledningen och de enskilda affärsområdena.”

Trelleborgs ledning är inte, enligt Fredrik Meuller, några stora anhängare av samarbete i form av allianser eller nätverk;

”Det innebär för mycket risker och problem, även om jag själv skulle se att vi ibland kunde ha haft nytta av det”

När det gäller projektgrupper över affärsområdesgränserna säger Fredrik Meuller att Trelleborgs affärsområden idag är så specialiserade och har så olika kunder och därmed kundpreferenser att detta skulle vara svårt. På vår fråga om det också gäller Forskning & Utveckling säger han;

”Ja, det är klart att när det gäller det grundläggande polymera kunnandet förekommer det ett visst samarbete men annars är det väldigt lite gemensamma projekt.”

4.2.3 Strategisk planeringsprocess

I Business Developmentgruppen ser de strategiprocessen som något som ständigt pågår. Fredrik Meuller säger;

”Det är ju inte så att vi tar fram helt nya planer varje år utan vi har en treårig strategisk plan som vi uppdaterar varje år, så strategin kan ses som något rullande.”

Fredrik Meuller fortsätter med en ingående beskrivning av Trelleborgs årliga strategiprocess där han berättar att det börjar med att Fredrik Arp på Trelleborgs Management konferens går ut med sin och styrelsens bild av framtiden. Därefter tas instruktioner fram till affärsområdena där de strategiska prioriteringarna och ramarna anges. När instruktionerna sedan är klara och har gått ut till affärsområdena är det affärsutvecklingsavdelningen som åker ut till affärsområdena för att hjälpa till. Enligt Fredrik Meuller är det bland annat analyser av t ex branscher som affärsområdet är beroende av men också macroanalyser av effekter för dem av t ex konjunkturprognoser, valutaprognoser och BNP-prognoser som affärsområdena behöver hjälp med. När de strategiska planerna tagit form hålls ”Strategic Reviews” vilka är en halv dag per affärsområde. På dessa möten är då förutom affärsområdeschefen och affärsområdets controller även VD, vice VD, koncernens ekonomichef och affärsutvecklingsavdelningen och ibland koncernens personalchef närvarande. Fredrik Meuller säger;

”På dessa möten går vi igenom hela affärsområdet från grunden och är det något som inte följer koncernens linje får affärsområdet hemläxa.”

Fredrik Meuller berättar vidare att sedan affärsområdena lagt upp sina detaljerade strategiska planer, ända nerifrån produktnivå, är det han som koncentrerar dessa på affärsområdesnivå och sammanställer ett presentationsmaterial för koncernledning och styrelse. Koncernens ekonomiavdelning tar sedan över och gör en sammanställning för koncernen som helhet. De ser då över alla finansiella nyckeltal för att skapa en helhetsbild över hur det kommer att se ut de närmsta tre åren. När allt är klart är det Fredrik Arp som presenterar materialet för styrelsen vilket brukar ta en till en och en halv dag för dem att gå igenom. Vidare säger Fredrik Meuller;

”Det kanske viktigaste steget kommer sen när bollen går tillbaka till affärsområdena och de får feedback från ledningen. Det görs en kortare, populärversion, av den strategiska planen som går tillbaka till alla i ledningsgruppen för att därifrån distribueras vidare ner genom organisationen.”

”Uppföljningar sker sedan dels genom koncernledningsmöten, alla affärsområdeschefer sitter med i koncernledningen, dels genom kvartalsvis Business Area Reviews med vart och ett av affärsområdena.”

Så här säger Ivar Leijonberg om den strategiska planeringen;

”Koncernledningen ger den ekonomiska ramen och förutsättningarna. När det gäller strukturförändringar eller större strategiska investeringar som t ex förvärvet av TSS initierades det av ledningen som då användes affärsområdescheferna som bollplank medan andra strategiska planer ofta initieras från affärsområdena som då använder ledningen som bollplank.”

Dan Eisengarten säger;

”Idag sker mycket av den strategiska planeringen i respektive affärsområde, de förväntas att driva och komma med förslag, men planeringen ska naturligtvis godkännas av ledningen. Strategiska mål och resonemang är föremål för diskussion. Dels att identifiera den nuvarande positionen dels vart man vill gå i framtiden. Ingen pekar utan man uppdaterar löpande. Vid strategiska förändringar är det självklart att styrelsen ska involveras. De har sista ordet.”

Ivar Leijonberg fortsätter;

”Ja, men när det gäller förvärv är det mer centralt styrt. Affärsområdena kommer med förslag men det styrs slutligen på ledningsnivå. Ledningens uppgift är två saker. Då det är en konkurrens mellan fem olika affärsområden gäller det att prioritera efter styrelsens riktning och att hitta en balans mellan affärsområdena.”

Lars-Olof Nilsson menar att den strategiska planeringen är ett samspel där var och en gör sin sak i arbetet;

”Det är ett givande och tagande, det är i grunden affärsområdena som skall komma upp med vad de kan göra och vad de kan uppnå.”

Han fortsätter;

”En del är generella mål och andra är mer specifika. Det handlar mycket om vad man kan uppnå i förhållande till givna förutsättningar.”

4.2.4 Strategiska teman – mission och värderingar

Viktoria Bergman säger så här om Trelleborgs kärnvärden;

”När man skall plocka fram kärnvärden och värderingar kan det lätt bli ”top down”. Är dessa värderingar inte verkliga i organisationen kommer de aldrig att nå ut och de kommer aldrig att fungera. Det måste finnas en bas i organisationen för det här. Det som är bra med våra värden och värderingar är att de i och för sig är framtagna från koncernledning och Corporate Communication, men jag tror att de flesta anställda när de läser dem känner igen sig. Vi har starkt fokus på prestation och ansvar. Innovation är något som nästan finns i vart och varannan företag men det här finns ändå i väggarna av vårt företag. Däremot är det här ett långsiktigt projekt och vi har kommit långt men vi är långt ifrån färdiga. Vi började med att föra ut detta för ca 2 år sedan. Om det bara blir ord blir det ingen nytta det gäller att bryta ner detta i hela organisationen. Det måste bli begripligt även ute på golvet. Vi jobbar mycket med att ”trycka ut” värderingarna.”

Att de inte kommit så långt med att föra ut värderingarna i organisationen styrks av Ivar Leijonberg och Dan Eisengarten som säger;

”Vi fick slå upp och kolla dessa.”

Ivar Leijonberg fortsätter;

”Spontant tycker jag väl att det skulle kunna passa på många företag. Det känns inte specifikt ”Trelleborg”.”

Även Lars-Olof Nilsson menar att värderingarna kan passa in på vilket företag som helst men säger också;

”Detta är inga orimliga värden och jag tror och hoppas att alla känner till dem”

Dan Eisengarten menar att även om han fick slå upp dem så om man funderar en stund så är de ändå väldigt mycket ”Trelleborg”. Han säger;

”Kundfokus och lönsamhetsfokus känns väldigt mycket ”Trelleborg”. Vi jobbar nära kunder vid framtagning av produkter och ingen affär är för liten. Lönsamheten är lika viktig och måste alltid kopplas ihop med kundfokus.”

Marion Gullstrand menar även hon att värderingarna ännu inte nått ut ordentligt i organisationen;

”Det finns inte med där riktigt tydligt tycker jag. Det säger lite om Trelleborg det också. Man pratar inte så mycket om teambildning eller leadership utan det är det här väldigt affärsinriktade.”

Hon fortsätter dock med att tala om hur hon i sitt arbete försöker få ut värderingarna i organisationen;

”Vi lägger in det i utvecklingsplanen så att de värderas där, i alla rekryteringssamtal så ska vi alltid prata om de här kärnvärdena och höra hur människor ställer sig till dem. Där är vi inte riktigt idag än. Så jag tror inte människor som kommer till oss idag uppfattar dem och att det är våra kärnvärden. Jag säger inte att det är... de finns de existerar det gör de. Det blir bättre och bättre, det blir det.”

4.2.5 Strategiskt förtroende

Alla våra respondenter har uttryckt att Trelleborg genom sin decentraliserade styrning ger ett stort förtroende men att detta också är starkt knutet till ansvar. T ex säger Fredrik Meuller att mycket av ansvaret för affärsområdenas utveckling genom strategiprocessens utformning ligger på dem själva. Lars-Olof Nilsson säger här att;

”Befogenheterna är knutna till måltal både för tillväxt och för lönsamhet. Alla har befogenhet och skyldighet att komma fram med idéer.”

Viktoria Bergman menar att detta återspeglas i de värderingar Trelleborg har när hon säger så här;

”Vi har byggt upp den typen av system. Det handlar om att ta ansvar för det man gör och prestera.”

Marion Gullstrand säger sig se en tydlig koppling till ansvar. Eller som hon själv uttrycker det;

”Ja, det finns en koppling till ansvar. Trelleborg är inget riskföretag. Det är inte vildhjärnorna som jobbar här.”

”Fredrik Arp har en väldigt decentraliserad ledarstil och det innebär att han förväntar sig att vi når de finansiella målen, det är nummer ett, och sen har det tillkommit nu organisk tillväxt.”

4.2.6 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy

Både Fredrik Meuller och Lars- Olof Nilsson menar att i de kvartalsvisa Business Area Reviews som hålls och där ett affärsområdes alla aspekter avhandlas finns det utrymme för företagsledningen att komma med förslag i alla typer av frågor. När det gäller varumärkesfrågor har dock Trelleborg, enligt Viktoria Bergman, en uttalad varumärkesstrategi vilken man just nu arbetar med att förtydliga.

”Vi arbetar just nu med att förtydliga vår varumärkesstrategi, Trelleborgs positionering och vår varumärkeshierarki. När vi talar om varumärke så handlar det inte bara om produktvarumärken, vårt övergripande varumärke Trelleborg handlar om allt vi gör, vad alla gör, varje dag överallt i världen.”

”Det handlar om tre delar, form (grafisk profil), innehåll (positionering) och juridiska aspekter (registrering etc). Alla ute i organisationen skall veta hur vi skall se ut grafiskt. Innehållet är den stora delen, dvs vår positionering. Där har vi inte kommit hela vägen ännu, vi behöver bli tydligare.”

”Den grafiska delen jobbar vi internt med för att alla skall hålla sig till den och för att det skall ge större genomslagskraft externt. Man skall känna igen sig var man än är i världen.”

Viktoria Bergman berättar vidare att då Trelleborg genom många företagsförvärv också förvärvat en del mycket starka varumärken har de nu enats om att de bör behålla dessa men att de ska vara underordnade det korporativa varumärket ”Trelleborg”. För att profilera det korporativa varumärket i samband med dessa andra varumärken har de bestämt att vid all annonsering ska även varumärket ”Trelleborg” finnas med.

4.2.7 Resursallokering

Mycket av resursallokeringen ligger på affärsområdesnivå så som Dan Eisengarten säger;

”Trelleborgs decentraliserade organisation gör att idéflödet ligger nära kunden. Idéer tas om hand tidigt och alla idéer behöver inte gå upp till en högre nivå. Resurser till detta finns ute i affärsområdena.”

Ivar Leijonberg fyller i;

”Det är en väldigt decentraliserad organisation och olika nivåer har olika investeringsbelopp man kan ta hänsyn till. Det gäller att vara snabbfotad och decentraliseringen ger utrymme för detta.”

”Beslut fattas på affärsområdesnivå, men om det gäller stora investeringar så är det klart att det måste vidare upp på högre nivå. Större strategiska portföljinvesteringar och strukturförändringar så som förvärvet av TSS ligger på ledningen.”

Vad avser urvalskriterierna för investeringar sa både Ivar Leijonberg och Dan Eisengarten;

”Finansiella kriterier är det viktigaste. Vi använder oftast Payback eller ibland Payoff.”

Ivar fortsatte;

”Vi vill vara säkra på att investeringarna betalar sig inom en rimlig tid. Vi har ganska korta återbetalningstider, men naturligtvis om det är nödvändiga eller strategiskt viktiga investeringar så kan vi lätta på detta.”

4.2.8 Kontroll

Våra respondenter uttryckte alla en uppfattning om att koncernen styrs mer på finansiella mål än på strategiska. Lars-Olof Nilsson säger;

”De finansiella målen är viktiga. Det gäller att skapa lönsam tillväxt. Vi styr mer på finansiella mål.”

Samtidigt säger han om balansen i viktningen mellan målen att den är väl hyfsad, men det är lite mer tyngd på det finansiella. Koncernen måste ha en lönsam tillväxt.

Detta kommenterar också Ivar Leijonberg;

”Ja, det finns en balans men med beaktande av att tyngdpunkten ligger på kortsiktiga finansiella mål.”

Dan Eisengarten håller här inte riktigt med utan menar att det varierar då de strategiska målen är levande och föränderliga över tid.

”Det är svårt att kvantifiera strategiska mål, komplexiteten gör det enklare att lägga vikten på finansiella mål. Totalt sett är det balans på lång sikt mellan de finansiella målen och de strategiska. Det är ju när man uppnår de strategiska målen som det finansiella resultatet kommer.”

De finansiella målen övervakas genom månads-, kvartals- och delårsrapporter samt genom årsredovisningen. När det gäller kontrollen av de strategiska målen säger Lars-Olof Nilsson så här;

”Strategiska mål har vi kvartalsvis uppföljning på och vi följer även i vissa pågående projekt processen ännu noggrannare. Är det ett affärsområde med problem har vi också tätare uppföljning på detta.”

Ivar Leijonberg menar att de finansiella rapporter som lämnas varje månad också speglar strategin. Utöver det säger han så här om den strategiska måluppfyllnaden;

”På våra kvartalsvisa Business Area Reviews går vi igenom hela verksamheten och vi fokuserar hårt på de strategiska målen och vi ställer krav på redovisningar av marknader.”

Ledningens flexibilitet angående måluppfyllnad kommenterade Lars-Olof Nilsson så här;

”Flexibiliteten beror mycket på externa förhållanden. Vi försöker mer och mer ta hänsyn till världen runt om kring oss. Vi tar hänsyn till marknadsförutsättningar. Om det är någon som inte uppfyller sina mål görs en analys om bakomliggande orsaker. Det kan vara en kortsiktig effekt och då är det klart att vi inte tar till drastiska åtgärder.”

Dan Eisengarten och Ivar Leijonberg delade åsikt i den här frågan. De menade att ledningen inte är flexibla när det gäller måluppfyllnaden men att målen i sig är satta med hänsyn till bakomliggande faktorer såsom konjunkturutveckling och pristrender.

När det gäller koncernens utvärderingssystem menar Marion Gullstrand att koncernens Management Resourceplanning hittills bestått av en enkel blankett och utvecklingssamtal. I övrigt har det varit upp till varje affärsområdeschef.

”Just nu håller vi dessutom på att gå ut med en survey där vi ställer frågor avseende hur organisationens klimat uppfattas, får man feedback om man gör något bra, får man feedback om man gör något mindre bra så att man kan rätta till det. En sorts konsekvens management.”

Det är meningen att den här surveyundersökningen ska vara ett komplement för att ge feedback. Dessutom menar Marion Gullstrand att efter varje utvecklingssamtalsomgång så kommer affärsområdescheferna till HR och pratar igenom de personer som t ex har angett att de skulle vilja arbeta utomlands eller som cheferna anser vara ”high potentials” så att de på HR kan hjälpa till med detta.

”Det har också gått ut ett material till samtliga chefer nu där dessa ”high potentials” fyller i sina önskemål om vad de vill göra och sin nuvarande kompetens. Här ser vi sen om detta ligger i linje med företagets mål och riktlinjer.”

Vi kommer därefter in på vad som görs för att motivera medarbetarna. Här menar Marion Gullstrand att den största tillgången är engagerade chefer.

”Men man måste också våga ta bort de personer som inte funkar i sin roll”

Ett annat sätt att motivera är enligt henne genom karriärplanering.

”Jag skulle vilja ha ett system där man kan söka jobb internt. Detta kräver en dialog med chefen som då kan stödja dig men leta jobb är upp till individen. Vi har tyvärr inte den nyckeln. Det ser jag som en brist. Vår karriärplanering haltar därför men vi försöker bygga upp en sådan jobbsökarbas.”

Belöningsystemens uppbyggnad och hur dessa eventuellt är knutna till de strategiska målen fick vi ingen enhetlig bild av. Detta kan naturligtvis bero på att belöningsystemen är uppbyggda på individuell basis. Lars-Olof Nilsson säger;

”Historiskt har det varit belöningar grundade på finansiella mål men vi försöker att knyta detta till strategiska mål också. Belöningsystemen är väldigt individuella och en del har belöningar som till viss del är knutna till tillväxtmål.”

Ivar Leijonberg och Dan Eisengarten säger att vad de vet har Trelleborg inget belöningsystem knutet till några andra mål än de finansiella. Dan Eisengarten menar att ett uppfyllande av de strategiska målen leder till långsiktiga finansiella resultat.

Marion Gullstrand är av en annan åsikt, men påpekar att hon bara kan uttala sig om vad som gäller på Engineered Systems;

”Här har vi baslön och en liten del bonus. Detta går väldigt långt ner i organisationen. Bonusandelen är till 75 % resultatbaserad, mycket på sådant du själv kan påverka. De andra 25 % en baseras på mjuka värden typ kompetensutveckling.”

Fredrik Meuller säger;

”Generellt sett har nog Trelleborg en hög andel fast lön och en relativt liten andel är bonus. Huruvida den delen är knuten till strategiska mål eller inte kan jag inte svara på.”

Han menar också att belöningsystemen inte är enhetliga. Till stor del tror han att detta beror på alla förvärv Trelleborg gjort och där många fortfarande finns kvar, belönade enligt de villkor de hade innan förvärven.

4.2.9 Kommunikation

Samtliga respondenter delar Fredrik Meullers åsikt att kommunikationen är ett viktigt verktyg för att uppnå de strategiska målen, oavsett om det gäller organisk tillväxt eller något annat. Det som framförallt lyfts fram som viktigt är hur ledningens signaler kommuniceras internt. Här är respondenterna återigen eniga. De menar alla att ledningens signaler är tydliga. Åtminstone på chefsnivå, eller som Dan Eisengarten och Ivar Leijonborg uttrycker det;

”Ledningen signalerar sina avsikter tydligt både externt och internt, i alla fall på chefsnivå. Hur långt ner i organisationen signalerade avsikter når kan vi inte svara på.”

Lars-Olof Nilsson och Fredrik Meuller talar gärna om den externa kommunikationen i form av årsredovisningar, delårsrapporter och kapitalmarknadsdagar som de menar även är information som når ut internt. Ur ett internt perspektiv menar de att ledningen signalerar genom de koncernledningsmöten, managementkonferenser och Business Area Reviews man har. Båda ser även strategiprocessen som ett kommunikativt verktyg där det ges tillfälle att signalera koncernledningens avsikter. Lars-Olof Nilsson menar dock till försiktighet;

”Vissa strategiska avsikter kanske man inte alltid vill gå ut med initialt. Det kan leda till motivationsproblem.”

Viktoria Bergman talar om de mer konkreta kommunikationsverktygen i koncernen som hon menar är lika mycket ett externt som internt kommunikationsverktyg.

”Via intranätet kan alla anställda ta del av artiklar som skrivs om Trelleborg. Koncernstab information gör en daglig genomgång av prioriterad dagspress, relevanta pressklipp distribueras till berörda.”

”Den viktigaste kanalen är egentligen vår Webbsajt. Den gör vi mätningar på kontinuerligt och får väldigt bra resultat. Mer kunder och mer potentiella medarbetare tittar på webbsajten än vad vi trodde.”

”Vi har även en extern tidning, T-Time, där vår målgrupp i första hand är våra aktieägare men vi skickar även ut denna internt och tanken är att man skall dela ut tidningen till kunder. Vi har upptäckt att den används som en intern tidning där man kan få information om vad som händer ute i organisation. Vi försöker visa upp vad vi gör, vad som är vår verksamhet, vad Trelleborg gör för produkter. Det handlar om att tala om vad Trelleborg gör för nytta. Vi försöker även jobba med tidningen strategiskt för att tala om var vi står i olika frågor. Det är en tidskrift från Trelleborgkoncernen. Vi försöker nå ut till aktieägare, analytiker, media och alla externa- och interna målgrupper. Vi försöker få en stor spridning och försöker hitta saker från alla olika affärsområden, det är en utmaning.”

”Den externa kommunikationen handlar mycket om att ta marknadsandelar och vår tidskrift, T-Time, används även i syfte att få nya kunder. Alla skall kunna känna – det här vill jag ge till min kund.”

När vi ställer frågan till Marion Gullstrand, vilka verktyg hon ser som de främsta för intern kommunikation säger hon;

”Trellnet och det är T-time, den moderna teknologin men också den klassiska med en tidning i handen.”

Viktoria Bergman överlämnar också ett utkast till den informationspolicy hon för tillfället arbetar med att färdigställa. I denna kan vi bland annat läsa följande;

Trelleborgs framgångar på marknaden är beroende av ett gott förtroende hos alla intressenter. Hur vi kommunicerar påverkar utvecklingen av koncernens goda rykte. Koncernens kommunikationspolicy är upprättad av styrelsen för att ge riktlinjer för hur kommunikationen ska bedrivas så att den bidrar till koncernens mål och överensstämmer med koncernens grundvärderingar. Policyn omfattar intern och extern kommunikation.

4.2.10 Kompetensutveckling

Enligt Marion Gullstrand har de idag på Trelleborg en uttalad HR-strategi med en tydlig vision och fyra nyckelmål som anger riktningen för arbetet. Hon sammanfattar syftet med HR-strategin;

”Vi ska uppfattas som partner i affären och vi ska också bidra till att företaget uppfattas som proaktivt och modernt såväl internt som externt. Vi ska inte uppfattas bara som administratörer utan verkligen som partners i affärerna. Företaget ska uppfattas som en global intressant arbetsplats inom alla avdelningar inte bara inom tillverkning.”

Hon ser idag ingen tydlig koppling till affärsstrategin men menar att de arbetar på detta;

”Där har vi nog inte lyckats så väl. Trelleborg har inte tidigare varit HR fokuserat utan haft en ganska pragmatisk hållning, man har köpt företag, effektiviserat och det har varit väldigt mycket ett fabrikörföretag.”

Marion Gullstrand tycker ändå att man kommit en bit på väg det senaste året med en del modeller som tagits in i strategiprocessen. Svårigheten har som hon själv uttrycker det varit att;

”Gå från det här med ”duktiga chefer som kan sitt hantverk dvs gummit” till en helt ny värld, det ska vara polymerer och hightech. Då gäller det att konkurrera på ett helt annat sätt och där tror jag att vi måste hänga på med nya modeller. Det är dock lite i sin linda tycker jag.”

När vi talar vidare med Marion Gullstrand om vad som mer konkret görs för att HR-strategi och affärsstrategi ska stämma överens tar hon upp den successionsplanering som sedan några år görs på Trelleborg.

”Det började med att man ville få en tydlig bild av vem som var sk ”high potentials” i företaget. Man började väl ana att en del chefer började bli till åren och att de så småningom skulle behöva ersättas.”

”Man startade helt enkelt ett program där varje affärsområdeschef skulle gå igenom sina chefer och underchefer. Man skulle plocka fram alla cheferna och sen skulle man värdera dessa, om de var high potentials eller om de var bra där de var, eller om de helt enkelt var lite i riskzonen och vem som skulle ersätta dem.”

För att gå vidare och verkligen utveckla detta till ett kraftfullt verktyg till nytta för organisk tillväxt anser Marion Gullstrand att de behöver plocka fram minst två kandidater till varje nyckelpost i företaget. Dessutom behövs en utvecklingsplan för dem som räknas som ”high potentials”. En kompetensbeskrivning av olika positioner nu och i framtiden ska kunna matchas mot de personer som är tänkta för en viss position så att man kan utveckla den kompetens som eventuellt fattas.

En mer konkret utvecklingsåtgärd Trelleborg har är TIMP – Trelleborg Individual Management Program. Detta är enligt Marion Gullstrand bara till för chefer och de som är på väg in i sin första chefsroll. Utbildningen är på tre veckor och följs numera upp genom ett uppföljningssamtal. Dessutom har det startats ett utbildningsprogram även för tillverkningschefer.

”För att bli konkurrenskraftiga måste vi bli moderna, det var ganska stort motstånd i början mot detta, det uppfattades som alldeles för akademiskt. Sen finns det faktiskt ingenting mer! Men även där diskuterar vi att det finns ett behov. Idag täcks detta av externa utbildningar men detta innebär också en risk att förlora folk då de får en gedigen utbildning.”

”Vi håller på att kartlägga vilka kärnkompetenser vi kan behöva i framtiden, t ex vilka kompetenser som krävs för att stödja organisk tillväxt. Hur ser vår kompetens ut idag och hur ser behovet ut imorgon? Den modellen har jag tänkt lägga till i årets strategiprocess. Vi vill alltså plocka in HR-modellerna i strategiprocessen så att när affärsområdescheferna sätter sig med det här så kommer även HR-strategin med. Organisationen ska vara med. Så tänker vi inte riktigt idag då.”

4.3 Kommentarer från koncernchef Fredrik Arp

Vi översände fredagen den 28 maj, via mail, ett brev till koncernchef Fredrik Arp med en komprimerad sammanfattning av vår studie och våra resultat i förhoppning att han ville och kunde kommentera det vi kommit fram till¹⁵⁶. Tisdagen den 1 juni fick vi så besked att vi samma eftermiddag var välkomna att ringa upp honom för en telefonintervju.

Fredrik Arp inledde samtalet med att lyfta fram att fokusering på organisk tillväxt är något relativt nytt för koncernen och att resultatet av den förändrade strategin bör sättas i perspektiv till företagets situation.

”Vi har de senaste fem åren ägnat mycket kraft åt avyttringar och förvärv för att förändra strukturen i koncernen. Från ungefär 2001 har vi sedan samtidigt fått parera den allmänna nedgången på våra huvudmarknader. Det är först det senaste året vi kunnat driva det här med organisk tillväxt. Naturligtvis är detta också mycket lättare nu efter omstruktureringen.”

När samtalet så övergick till att diskutera de verktyg vi teoretiskt och empiriskt identifierat och beskrivit menade Fredrik Arp att det var riktigt att alla dessa verktyg används i Trelleborgs koncern. Han såg dock organisationsstrukturen mer som något nödvändigt, ett instrument för att förverkliga och stödja de strategiska planerna.

”Organisationsstrukturen kan ses som ett instrument för exempelvis anpassning till den geografiska marknaden.”

När det gällde verktygen strategisk planeringsprocess, strategiska teman, strategiskt förtroende och specifika förslag ansåg Fredrik Arp att dessa var verktyg eller ett samlat begrepp över hur den strategiska verksamheten genomsyrar koncernens arbetssätt. Det verktyg som Fredrik Arp ansåg vara det absolut viktigaste för Trelleborg, var den strategiska planeringsprocessen, som han menade innehöll alla nödvändiga moment för att uppnå de strategiska målen.

”Det är en viktig process som när det är färdigt ger ett konkret avstamp för arbetet. Det är en interaktiv och iterativ process där koncernens alla möjligheter identifieras och analyseras. Top-down ger vi generella riktlinjer som att vi ska öka tillväxten och vara inriktade på organisk tillväxt, sedan är det affärsområdenas sak att genom omvärldsanalyser definiera sina egna affärer, sina marknader och sina kunder. De måste sedan driva detta bottom-up. Det är en mycket kreativ process där alla aspekter av koncernen och affärsområdena går igenom.”

Resursallokeringen såg Fredrik Arp också som ett kraftfullt verktyg eftersom detta behandlar inom vilken marknad eller produktområde som koncernen förväntar sig tillväxt och därmed fördelar kapital efter. Men han menade ändå att det är strategiprocesen som är viktigast eftersom denna ger förutsättningar för resursallokeringsbeslut. Det är i strategiprocesen som vi kan identifiera och analysera tilltänka marknader och vilka produkter vi ska satsa på. Strategiprocesen sätter ramarna och ger ett perspektiv, utifrån detta fördelas sedan resurserna.

”Självklart är det så att de affärsområden med högst tillväxt får störst tilldelning men då ska det också ha framgått i strategiprocesen att det finns potential för hög avkastning. All tillväxt ger inte samma avkastning.”

Beträffande kontroll som verktyg och då framförallt belöningsystem ansåg Fredrik Arp att resultat och avkastningsmått var de viktigaste parametrarna åtminstone för att belöna de högsta

¹⁵⁶ Se bilaga 9

cheferna. Tillväxt ansåg han vara svårt att förena med belöningsystemet framförallt på grund av mätsvårigheter.

Ett annat verktyg som Fredrik Arp såg som viktigt just för att öka den organiska tillväxten var kompetensutvecklingen.

”Framförallt är det så att när vi nu t ex behöver gå in på nya marknader måste vi utbilda chefer och underchefer för att öka förståelsen för analysverktyget och förståelsen för det nya landskapet som vi arbetar i. Naturligtvis kan det också vara så att det krävs utbildning i språk och kultur.”

När så samtalet lider mot sitt slut tar Fredrik Arp återigen upp det här med att organisk tillväxt är ett så nytt fokus för koncernen. Han säger;

”Det är inte lika lätt att förändra tankesättet i en stor koncern som att byta skjorta. Det tar tid och måste få ta den tid det tar.”

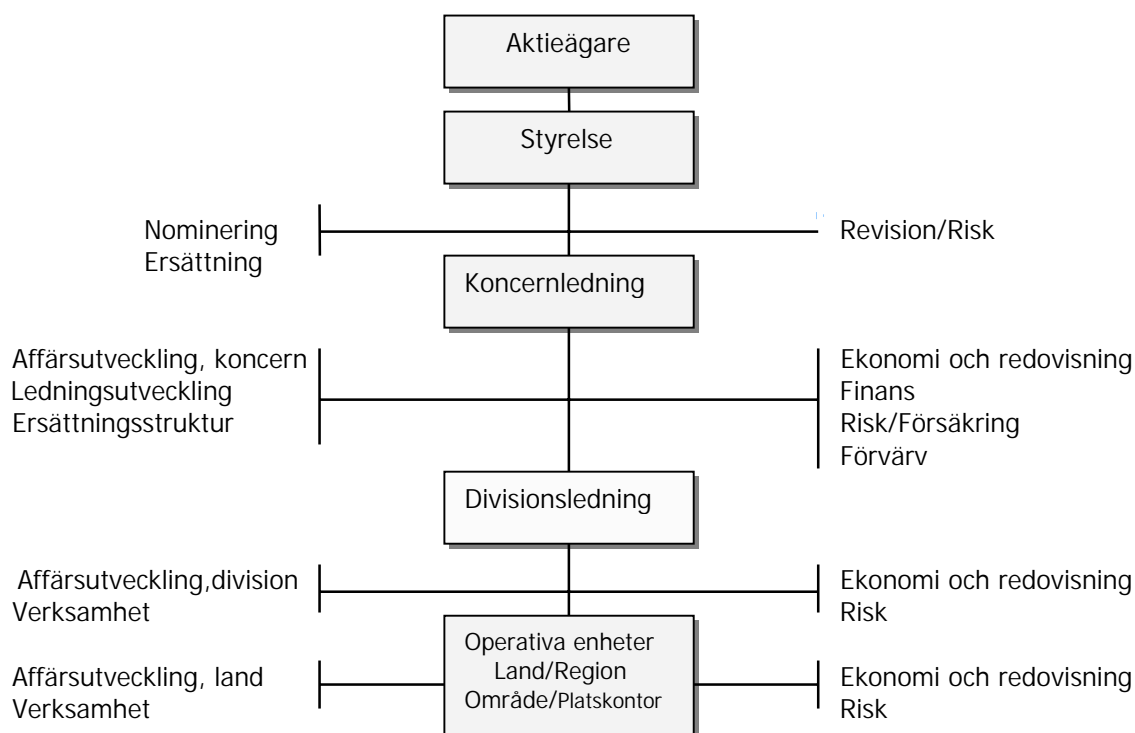
4.4 Presentation av Securitas AB



År 1972 samlades alla företag i Erik Philip-Sörensens ägo under det gemensamma namnet Securitas. Logotypen med de tre röda prickarna – som står för Ärlighet, Vaksamhet och Hjälpsamhet – används för att skapa en välkänd symbol, i Sverige och internationellt.¹⁵⁷

Securitas AB är idag världsledande inom säkerhet. Koncernen har ca 200 000 heltidsanställda verksamma i framförallt USA och Europa men också i Canada, Mexico och Argentina. Sammanlagt är Securitas verksamt i mer än 20 länder och omsatte 58 850 MSEK under år 2003.¹⁵⁸

Koncernens verksamhet är uppdelad på fyra affärsområden, Security Services, Security Systems, Direct och Cash Handling Services, vilka alla är fokuserade på kärnverksamheten, säkerhet. De fyra affärsområden är i sin operativa struktur indelade i fem divisioner organiserade med egen ledning och organisation i respektive verksamhetsland. För att skapa förutsättningar för anpassning till lokala förhållanden drivs exempelvis de ca 2000 lokala platskontoren i Security Services med eget ansvar för kunder, medarbetare och lönsamhet.¹⁵⁹



Figur 8: Securitas organisationsschema
Källa: Årsredovisningen 2003

¹⁵⁷ www.securitasgroup.com

¹⁵⁸ Securitas Årsredovisning 2003

¹⁵⁹ www.securitasgroup.com

Efter flera år av tillväxt främst genom förvärv övergick Securitas 2002 till att fokusera på organisk försäljningstillväxt. En fortsatt fokusering på kärnverksamhet och en målmedveten fokusering på koncernens grundläggande värderingar; ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet utgör byggstenarna i detta arbete. Drivkrafterna till organisk tillväxt kommer av fortsatt utveckling av servicelösningar med specialisering mot kundernas specifika behov samt av att rekrytera och utveckla människor med rätt kunskap och attityd. Securitas satsar på att utifrån kundbehov förädla produkter, tjänster och marknader. De olika divisionerna anses stå väl rustade för uppgiften och den strategi som koncernchefen Thomas Berglund formulerar i årsredovisningen för 2003.

”Vi är i ‘pole position’ för att driva tillväxt och lönsamhet i Securitas såväl som att leda utvecklingen av hela branschen”

”Som alltid är vår strategi tvådelad - att ta den tid som krävs för att uppvisa stark organisk utveckling och när detta skett, få mer effekt ur Securitasmodellen¹⁶⁰ genom att förvärva nya verksamheter när rätt tillfälle uppstår.”

Securitasmodellen är det koncernövergripande styrverktyget som alla i koncernen har att arbeta efter. Som en del i modellen ingår sex finansiella nyckeltal vilka symboliseras av sex fingrar¹⁶¹. Om dessa säger koncernens ekonomidirektör, Håkan Winberg;

”Sex fingrar lägger fokus på nyckelfaktorer som påverkar resultatet och inte på resultatet i sig.”

Under 2004 kommer Securitas att fortsätta koncentrera sig på organisk tillväxt, i var och en av de fem divisionerna och genomföra enstaka förvärv då rätt tillfälle ges. Koncernens mål för organisk tillväxt är satt till 5 % i årligt genomsnitt sett över en konjunkturcykel.¹⁶²

	<u>2003</u>	<u>2002</u>	<u>2001</u>	<u>2000</u>	<u>1999</u>
Total försäljning, MSEK	58.850	65.685	60.364	40.807	25.646
Organisk försäljningstillväxt, %	-3	8	7	6	9

Tabell 1: Försäljnings- och tillväxtöversikt de senaste 5 åren för Securitas¹⁶³.

Division Security Service USA arbetar med bevakningstjänster på den nordamerikanska marknaden. Divisionen uppvisade år 2003 en negativ organisk tillväxt vilket Securitas vill förklara som en följd av den svaga utvecklingen i den amerikanska ekonomin. Även federaliseringen av flygplatsbevakningen i slutet av 2002, en följd av terrordåden den 11 september, har påverkat divisionens försäljning negativt.

Division Security Service Europe arbetar med bevakningstjänster på den europeiska marknaden där de är verksamma i 22 länder.

¹⁶⁰ Se bilaga 2 och 3

¹⁶¹ De sex nyckeltalen är: Försäljning av nya kontrakt, utveckling av kontraktportfölj, försäljningstillväxt, effektiv planering, kostnadskontroll samt kontroll av kundfodringar.

¹⁶² www.securitasgroup.com

¹⁶³ Securitas Årsredovisning 2003

Division Security Systems erbjuder tekniska högsäkerhetslösningar för banker, integrerade larmsystem för stora kunder, anpassade larmsystem för små och medelstora kunder samt system för inpasseringskontroll och övervakning.

Division Cash Handling Services arbetar med värdehanteringstjänster såsom transporter, uppräknig och bankomatservice.

Division Direct har funnits inom Securitas sedan i slutet av 1980-talet och erbjuder säkerhetslösningar för hem och mindre företag i form av larm och därtill kopplade säkerhetstjänster. Securitas står för central och väktarutryckning medan lokala aktörer genom samarbeten står för larminstallation och teknisk service. Denna division är den inom Securitas som står för den högsta organiska tillväxten vilken under år 2003 uppgick till 18 %. Divisionen omsatte under året 2 177 MSEK och innehar ca 9 % av den europeiska marknaden med tyngdpunkt på den nordiska marknaden där man innehar 27 %.

DIVISIONSÖVERSIKT

MSEK	Security Services USA		Security Services Europe		Security Systems Services		Direct		Cash Handling	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
Tot försäljning	20.881	27.360	23.359	22.949	3.941	3.641	2.177	1.816	9.207	10.447
Organisk försäljningstillväxt, %	-9	8	3	8	5	6	18	18	-4	12

Tabell 2: Divisionsöversikt försäljning och tillväxt för Securitas de senaste 5 åren.

Divisionen Direct har även en intern "Business School" för utbildning inom försäljning, service, installation och affärsmetoder. Den är ett viktigt redskap för att utöka den lokala verksamheten. Mer än 500 nya deltagare förväntas delta i kurser under 2004. Skolan och utbildningsteamerna är lokala för varje marknad medan utbildningsmoduler och metoder är gemensamma. På hemsidan kan man vidare läsa ett citat av divisionschef Dick Seger;

"Den största utmaningen är att attrahera, rekrytera, utbilda och kvalificera nya lokala partners och chefer. Därför är vårt fokus på Securitas Direct Business School ett sätt att bibehålla tillväxt."

4.4.1 Presentation av respondenter på Securitas AB

Thomas Berglund, VD Securitas AB, Koncernchef i Securitaskoncernen

Thomas Berglund anställdes i koncernen 1985 efter en tidigare karriär inom den svenska regeringen och senare som konsult för Swedish Management Group. Thomas har en bakgrund som ekonom och innehar en civilekonomexamen. Han har varit VD och koncernchef i Securitas sedan 1993.



Dick Seger, Divisionschef - Direct

Dick Seger har varit anställd i företaget i 20 år och började som exportchef i Securitas Security Systems. Efter fyra år utsågs han till VD för Direct AB Sverige och han har sedan 1997 varit divisionschef i Direct. Han arbetar framförallt med affärsutveckling, konceptutveckling och verksamhetsstyrning. Dick Seger är medlem i koncernledningen.



Lars Andersson, Divisionscontroller i Direct

Lars Andersson har arbetat 12 år inom Securitas AB. Han började på ekonomiavdelningen inom bevakningsenheten. Efter detta var han arbetet som controller i bland annat Portugal och han har vidare utfört ekonomisk relaterade arbeten rörande förvärven i Amerika. Som controller på direkt ansvarar Lars Andersson för redovisning, ekonomi, riskhantering och verksamhetsstyrning.



Anette Venneman, Redaktör Securitas Magazine

Anette Venneman har varit anställd i Securitas i 15 år inom information och utbildning, först i det svenska bolaget och därefter globalt i takt med att Securitas internationaliserats. Hon ansvarar bl a för management utbildning, branschinformation genom tidningen Magazine samt varumärkesvård och profilfrågor. Anette bistår även koncernledningen med material och synpunkter vid frågor rörande hennes ansvarsområden.



4.5 Respondenternas åsikter

I vår kandidatuppsats fick vi en ingående beskrivning av Securitas värderingar, etik och syn på säkerhet av Anette Venneman. Hon har sedan i detta magisterarbete bidragit med ytterligare perspektiv som varit nödvändiga för vår frågeställning. I den inledande kontakten med Lars Andersson beskrev han på ett systematiskt sätt hur Securitas är uppbyggt och på vilket sätt de arbetar i koncernen. Resonemanget knöts då vid lämpliga tillfällen till det frågeformulär vi presenterat för honom i förväg och diskussionen förtydligades ofta med en fotbollsmetafor. Dick Seger har sedan gett oss ytterligare insikt i hur organisk tillväxt skapas ur ett ledningsperspektiv.

4.5.1 Tillväxt och organisk tillväxt

I det initiala mötet med Lars Andersson berättade han att koncernen Securitas AB i princip går in på nya marknader via förvärv för att skapa strategiska plattformar i nya länder för att sedan driva den organiska tillväxten. Anette Venneman konstaterade i vår kandidatuppsats att Securitas mycket på grund av sin marknadsledande position inte i någon större utsträckning påverkas av omvärldsförändringar och att koncernens planerade strategier därmed inte måste förändras i en snabbare takt än vad det tänkt sig.

*”Självklart är vi beroende av teknikförändringar och vad konkurrenterna gör, men det påverkar oss inte direkt.”*¹⁶⁴

Anette Venneman ansåg då vidare att huvudstrategin var att vara lönsam och ha en tillväxt men inte på bekostnad av kvalitet samt att en önskan var att befintliga kunder köpte mer av Securitas produkter eftersom koncernen säljer kvalitativa lösningar.¹⁶⁵

Dick Seger kompletterar detta resonemang med att konstatera;

”Hot och riskbilden förändras över tid, vilket gör att det blir naturligt att våra kunder kompletterar och förbättrar sina säkerhetslösningar. Vårt ansvar är att ligga i takt med utvecklingen både vad gäller teknik och tjänster.”

När det gäller divisionen Direct, handlar tillväxt inte om förvärv utan enheten vill starta upp verksamhet från grunden och växa organiskt;

”Skall man jobba så hårt och troget ett koncept kan man aldrig göra det via förvärv. Man får lägga alldeles för mycket tid på att omforma och omprogrammera den nya organisationen och dess externa intressenter”

Även Directs divisionschef Dick Seger menar att deras division skapar den optimala tillväxten genom att växa organiskt.

”Vad vi framförallt lärt oss av de förvärv vi gjort är att det inte är den väg vi skall gå. Organisk tillväxt är en långsiktig strategi som kräver engagemang och uthållighet. Kraft och energi skall

¹⁶⁴ Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter, Helene, *Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete*, (2004)

¹⁶⁵ Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter, Helene, *Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete*, (2004)

läggas på att göra saker rätt från början och då handlar det också om att veta vad man skall välja bort.”

Både Dick Seger och Lars Andersson menar att vid förvärv är risken snarare stor att divisionen tappar organisk tillväxttakt. Divisionen har ett högt uppsatt mål och ett minimikrav att den organiska tillväxten skall uppgå till 25 % per år mätt i en nettoökning av kundportföljen. Avsikten är att minst ett nytt land skall tillföras den geografiska expansionen. Analysunderlag och beslut om vilken geografisk marknad som utgör nästa steg i expansionsfasen arbetas fram inom divisionen. I detta sammanhang mäter man inte i kronor utan antal kunder, det vill säga antal nyinstallationer, vilket är optimalt då man bland annat slipper valutaeffekter. Vid extern rapportering redovisar koncernen Securitas nettoomsättningen, justerad för valutaeffekter, förvärv och avyttringar. Divisionen Direct redogör även för tillväxten i antal nya installationer samt kundportfölj.

I det initiala mötet med Dick Seger var den första och som han menar viktigaste aspekten för att leva med en organisk tillväxtstrategi att riva barriärer.

”Om det är något som är viktigt att komma ihåg är det att både interna och externa barriärer utgör det verkliga hotet för organisk tillväxt. Det spelar ingen roll hur pass bra strategiplan företaget har om inte dessa har identifierats och tagits på fullt allvar. Risken är annars att all energi går åt till att ta sig runt dessa barriärer och att man tappar fokus och energi.”

”Marknaden och förutsättningarna förändras hela tiden. Tillväxt kräver kontinuerlig förändring och anpassning vilket ställer krav på fantasi, kunskap och mod. För att lyckas krävs det att man vågar misslyckas.”

Dick Seger är övertygad i sin tro på framgångsfaktorer för organisk tillväxt och talar om ”successfactors by priority”.

*”En rangordning börjar med **innehållet**, där det krävs att vi skapar ett unikt värde. Sedan är det viktigt att detta följs upp med en **metod**, på vilket sätt vi skall göra saker. För att kunna förverkliga planerna krävs **människor** och dessa behöver naturligtvis någon form av motivation, det vill säga ett **belöningsystem**. Den avslutande framgångsfaktorn i prioritetslistan är **lojalitet**, som måste komma inifrån varje individ.”*

Lars Andersson förstärker detta resonemang när han påpekar att utgångspunkten för Securitas alltid handlar om att vara bäst på alla områden företaget verkar i och pångter vidare;

”Det handlar om förädling av tjänster och att växa. Sen kan man ju diskutera om vad som kommer först, hönan eller ägget. Kan vi inte vara bäst så skall vi inte heller göra det.”

4.5.2 Organisation

Tidigare hade Securitas ett landsperspektiv och var uppdelad i en landsorganisation där alla affärsområden fanns under en och samma ledning. Koncernledningen fick åka runt och arbeta med respektive landschef och komplexiteten blev för stor. De senaste åren har organisationen förändrats och övergått till en divisionsorganisation för att ge utrymme för specialisering och en ökad förståelse för respektive marknad. Securitas ser det som att koncernen gått från att vara generalister till att vara specialister och att det i förlängningen ger bättre förutsättningar för tillväxt.

Anette Venneman fyller på detta resonemang och menar att Securitas organisationsstruktur nu är skapad utifrån en specialistverksamhet som är lokalt förankrad och med ett kundperspektiv. Hon anser vidare att det är ett kundtänkande som ligger bakom framtagningen av nya koncept som skall passa de olika kundsegmenten. Organisationen beskrivs som oerhört decentraliserad och det är upp till varje lokal chef att inom framtagna koncept bedöma vilka segment som skall bearbetas för att skapa tillväxt. Hon konstaterar även att den lokala organisationen har stöd av ett starkt varumärke, den gemensamma affärsmodellen och den finansiella styrka koncernen bistår med.

Lars Andersson ger ett djupare perspektiv av organisationsstrukturen på Direct när han talar om divisionen och menar att det slutligen handlar om att ha rätt person på rätt plats.

”Det gäller att hitta målgörarna”

Kritiska nyckelfaktorer för en fortsatt organisk tillväxt har identifierats och framställs visuellt i ett organisationsschema. Det är framförallt två nyckelpersoner, en rekryterare och en person som ansvarar för utbildning som spelar en avgörande roll. Rekryteraren, Henrik Heslyk har en gedigen kunskap i psykologi och syftet är att ta fram en speciell profil för de personer som i framtiden skall ingå i försäljningskoncepten. Dessa personer blir sedan knutna till Direct via ett partnerskapsförhållande. En specialutbildning är sedan framtagen som stöd för detta, och ansvarig person är Jan-Olof Nilsson.

Dick Seger fördjupar detta resonemang med att konstatera att det är oerhört viktigt att de personer som ingår ett partnerskap med Direct eller anställs måste stämma med koncernens tankegångar.

”Det är kanske mer korrekt att säga att vi söker människor med ett djupt engagemang, gemensamma värderingar och lojalitet. Även om vi har behov av att rekrytera tusen personer och inte hittar de rätta så anställer vi inte. Det handlar inte så mycket om betyg och meriter, utan personen i sig skall vara helt rätt för oss.”

Han fortsätter resonemanget med att tala om vikten av att bryta ner strukturer till mindre beståndsdelar och att detta förmodligen är möjlig i alla typer av organisationer oavsett om man är ett produktbolag eller inte.

”Vi blev mycket bättre på att veta vad kunden vill ha när vi bröt ner strukturen och började resonera och hantera koncept istället för att tala i produkttermer. Detta gjorde vi någon gång i slutet av 90-talet.”

Samtalet mynnar sedan ut i det som SAS chef Jan Carlsson predikade i mitten av 1980-talet, att pyramiderna skulle rivas. Dick Seger är inne på samma tema men menar;

”Jag skulle inte vilja gå så långt att påstå att pyramiderna skall rivas, men jag vill definitivt påstå att pyramider behöver skakas om emellanåt.”

4.5.3 Strategisk planeringsprocess

I vår kandidatuppsats beskrev Anette Venneman strategiprocesen i Securitas som ständigt pågående, med utgångspunkt i de sex nyckeltal som ingår Securitas affärsmodell - Securitasmodellen. Vidare framgick det att i samband med att en ny ledning tillträdde bestämdes det att koncernen skulle fokusera enbart på säkerhet. Koncernledningen ansåg att det fanns en stor potential i säkerhetsbranschen och de satsade på en decentraliserad organisation där hierarkin skulle brytas ner. Modellen byggdes upp och introducerades på nya geografiska marknader och har sedan dess visat ett gott resultat.¹⁶⁶

Även Lars Andersson menar att Securitasmodellen i koncernen som helhet är ett fundamentalt stöd för att nå ut på nya geografiska områden.

”Vår erfarenhet har visat att Securitasmodellen fungerar på en rad olika geografiska marknader trots skilda förutsättningar. Oavsett kultur och hur pass utvecklade länderna varit har Securitasmodellen fungerat. Därför är vi trogna våra koncept och lever efter dessa.”

När Dick Seger talar om Securitasmodellen är det med utgångspunkt i en verktygslåda, som enligt honom är enkel men ändå genial;

”Vi har skapat något som är enkelt att förstå för alla oavsett var man befinner sig i organisationen. Egentligen är det mycket sunt förnuft men med modellen har vi skapat ett visuellt verktyg som är lätt att kommunicera.”

Lars Anderson menar att Securitas har haft en stark tradition av resultatrapportering och resultatuppföljning och att detta förvisso lever kvar i stor utsträckning, men att mötesgången har ändrat karaktär och uppföljningen ser annorlunda ut. Han säger;

”Tidigare träffades koncernledningen upp till tio gånger per år för att gå igenom alla divisionerna samtidigt, men det upplevdes ofta som tidsödande att behöva lyssna igenom allas resultat eftersom verksamheterna är så olika. Idag besöker istället vår koncernchef, Thomas Berglund och koncernens ekonomidirektör Håkan Winberg varje division minimum fyra gånger per år så att varje division kan driva sin egen agenda. Då diskuterar vi igenom resultat, kassaflöden, behov av finansiering och så vidare. De ordinarie koncernledningsmötena finns naturligtvis kvar men inte i samma form som tidigare.”

Han fortsätter med att förklara att ledningen tydligt signalerar sina strategiska avsikter;

”Jag upplever att strategierna kommer från ägare till styrelse och vidare ner till koncernledningen, som sedan tillsammans i samråd med divisionschefen formulerar de strategiska avsikterna ofta i generella termer. Vi som division avgör slutligen vad som är rimligt.”

När det gäller strategiplaner finns det rullande treårsplaner med uppdatering varje år. Då upprättas både business plan och budget för varje division och enhet.

När Dick Seger beskriver strategiprocesen så menar han att detta inte är något tungrovt förlopp med utgångspunkt i en byråkratisk dokumenthantering. Han säger;

¹⁶⁶ Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter, Helene, *Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete*, (2004)

”Vi lever med strategiprocessen varje dag, det är ett sätt att tänka och agera. Ofta är det så att de personer som verkligen vet hur saker och ting skall göras och vad kunderna vill ha finns ute i organisationen. Den specialkunskap de personerna har måste få utrymme.

Lars Andersson fyller på detta resonemang när han beskriver hur han och Dick Seger åker ut på ”Roadshows”;

”Dick är väldigt receptiv och fångar upp intryck när vi är ute i organisationen. Jag är nog bättre på att ha koll på siffror.”

4.5.4 Strategiska teman – mission och värderingar

Securitas värderingar, ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet är grunden för Securitasmodellen, som sätter sin prägel på företagets kultur. I Securitas vision är det människan som är viktigast eftersom det slutligen är de anställda som står för den avgörande skillnaden. Alla personer vi intervjuat är rörande eniga om att värderingarna är det centrala. Det är värdena som styr och visionen är skapad utifrån dessa.¹⁶⁷

Dick Seger talar om värderingarna som något oerhört centralt och menar att de är företagets själ.

”Ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet skall finnas med i allt vi gör. Det vi gör måste komma från hjärtat. Vi vill ha engagerade medarbetare som inger ett förtroende. Det är grunden i hela vår verksamhet.”

Han konstaterar vidare att koncernchef Thomas Berglund har varit angelägen att dessa värderingar verkligen implementeras.

”Man kan verkligen berömma vår koncernchef Thomas Berglund för att värderingarna tas på allvar. För honom har det varit viktigt att dessa verkligen upplevs som genuina.”

4.5.5 Strategiskt förtroende

Lars Andersson anser att koncernledningen är väldigt kompetenta och att varje division får det stöd som behövs även när det inte är så framgångsrika. Han beskriver detta i ett bildligt uttryck;

”Fotbollsplanen utgör vår bransch och koncernledningen sitter på läktaren och är åskådare. Dick Seger, vår divisionschef är lagets coach och jag som controller är väl domaren. Resten av de anställda utgör fotbollslaget och vi har tydliga riktlinjer att spela efter i våra koncept. Koncernledningen låter oss spela och även göra våra misstag, vilket man som lag lär sig mest av. Koncernledningen fungerar som ett stöd, eftersom de har den plats som ger den bästa översikten går de in och stöttar men bara när de upptäcker att hela spelsystemet, dvs om våra koncept inte fungera överhuvudtaget.”

Dick Seger fyller på denna metafor och menar att det är viktigt för en ledare att förstå att han verkligen är en coach.

¹⁶⁷ Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter, Helene, *Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete*, (2004)

”Det handlar om att fylla alla spelar med ett engagemang som sätter sin prägel på hela laget. Personligen är jag emot synen på att en chef skall ha ett stort kontor och slips. Det handlar om lagspel och att lyfta fram personalen. Det stora jobbet görs ute på fältet.”

Han talar vidare om vikten av transparens, att medarbetare och ledning måste förstå varandra, exempelvis som när mål om organisk tillväxt sätts.

”En kompetent ledning måste veta vilka villkor som de anställda arbetar efter och skapa ett ramverk som är väl avvägt för sitt ändamål. Att sätta för stor eller liten press på de anställda kan bli helt fel. För stora påfrestningar skapa osäkerhet och rädsla medan för lite press gör att ingenting händer. Det måste finnas en transparens mellan anställda och koncernledningen och den går ofta via coachen”

4.5.6 Ledningsspecifika förslag och varumärkespolicy

Anette Venneman berättar att Securitas har ett korporativt varumärke och det är Securitas. Idén är alltid att verka under det namnet lokalt och att integrera förvärv under det namnet. I de fall detta inte är möjligt, tex när Securitas inte äger rätten till namnet som i Danmark och Schweiz, används lokala namn som Dansikring respektive Protectas. Securitas jobbar dock långsiktig med att lösa detta. Hon berättar vidare att profilen i övrigt är densamma och säger;

”Securitas strävar efter en lokal närvaro och synlighet.”

Dick Seger menar;

”Varumärket Securitas borgar för trygghet och professionalitet. Det är vår gemensamma plattform. Tjänsterna paketeras sedan under egna produktnamn för att helt kunna anpassas till målgruppen. Det är viktigt att inte behöva kompromissa. Innehållet skall fullt ut kunna utvecklas efter de egna förutsättningarna och kundens nytta.”

När vi talade med Lars Andersson om vilka specifika förslag koncernledningen normalt brukar hantera menade han att det då rör sig om stora beslut. Som regel handlar det om att divisionerna får ge sitt perspektiv;

”Vi berättar vår historia eftersom vi är experter på vårt område. Ledningen kan exempelvis komma med ett förslag om etablering i England men vi avgör slutligen vad som är mest lämpligt.”

4.5.7 Resursallokering

Lars Andersson menar vidare att expansionen av divisionen Direct är en investering för Securitas för att växa organiskt. Strategierna och resursallokeringen har diskuterats fram med Securitas koncernchef Thomas Berglund och det underliggande syftet är att hitta ett koncept som fungerar inom Securitas ramar. Resursfördelningen ligger därmed på Thomas Berglund men det förs en gemensam diskussion om hur detta skall göras.

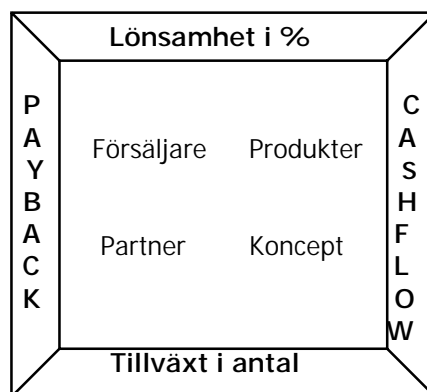
”När vi känner att vi skapat en bra och fungerade modell för Direct så känns det inte som om resurserna i monetära termer är en begränsning, snarare tvärtom, så uppmuntras vi från koncernledningen sida att växa. Det handlar dock inte alla gånger om att kapital ger förutsättningarna. För att det skall bli bra så vill vi göra det i vår egen takt och inte via förvärv. Ett riktigt bra koncept byggs från grunden.”

Lars Andersson menar att återbetalningskrav för en investering som exempelvis expansion till ett nytt land analyseras utifrån ”break-even” i förhållande till antal installerade larm och att en sådan kapitalsatsning får ta tid.

4.5.8 Kontroll

Inom divisionen Direct, som är en säljdriven organisation, är säljorganisationen belönad på försäljningsresultatet och försäljningseffektivitet. För bolagscheferna på Securitas Direct däremot, har man utformat ett belöningsystem som skall balansera lönsamhet, tillväxt och ”Pay-back”. Syftet är att skapa en sund balans mellan de viktade nyckeltalen, vilket skall resultera i ett balanserat kassaflöde och skapa en lönsam tillväxt. Securitas AB står för finansieringen av Directs utvidgning och bonusmodellen behöver därmed inte väga in kassaflödet, vilket vid en extern finansiering är viktigt att beakta. Securitas höga ambition för tillväxt för divisionen Direct skall inte begränsas av krav på kassaflöde. Belöningsystemet bygger på ett ramverk, som utgår ifrån verksamhetens grundförutsättningar – skapa och ta hand om nya kunder. Oavsett vad respektive chef har för ansvarsområde, dvs de kan arbeta med försäljare, produkter, partners eller koncept, skall det vara inom ramverket. Det totala resultatet av belöningsystemet har efter undersökningar, som divisionen gjort, visat sig fungera förhållandevis bra, enligt Lars Andersson. Lars Andersson menar att ramverket är generellt i den mening att det omfattar hela Direct syn på verksamheten och inte enbart är en belöningsmodell.

”Vi använder även ramverket för att analysera nya satsningar. Det fungerar utmärkt för oss att utvärdera idéer med denna generella modell.”



Figur 9: Generellt ramverk för Directs verksamhet
Källa: Lars Andersson, Securitas Direct

Lars Andersson menar vidare att belöningsystemet måste vara balanserat och inte enbart koncentreras på resultat. Han fastslår:

”Att påverka resultatet kortsiktigt är inga problem, man kan förbättra lönsamheten väsentligt på kort sikt men det är inte så vi vill belöna våra anställda.”

Lars Andersson beskriver vidare att traditionen är att det finansiella resultatet noga följs upp varje månad.

”Vi har i princip ”hard close” internt varje månad och var tredje månad lämnar vi en fullständig rapportering av alla balansposter, kassaflöden och resultaträkning till marknaden.”

4.5.9 Kommunikation

Anette Venneman menar att en av Securitas övergripande strategier är att bearbeta marknaden och främja utvecklingen inom säkerhetsbranschen och det gör koncernen bland annat via tidningen, Securitas Magazine. Tidningen riktar sig till externa intressenter och distribueras till kunder och andra intressenter via divisionskontor och platskontor men även direkt till branschorganisation och myndigheter.

”Tidningen distribueras även till vår justitieminister Thomas Bodström. Vi kan ta ett mycket större ansvar som marknadsledare.”

Varje land har dessutom enligt Anette Venneman sina egna tidningar och bulletiner på sitt eget språk till sina målgrupper.

Securitas har också som börsnoterat en skyldighet att lämna utförlig extern information via delårsrapporter och årsredovisningar vilket de nyttjar till att skapa en positiv helhetsbild av koncernen.

Då Securitas är en global koncern med en mycket decentraliserad organisation menar Anette Venneman att mycket av kommunikationen ligger på divisionschefer och platschefer.

”Det interna kommunikationssystemet kan sägas vara uppbyggt i olika nivåer.”

Anette Venneman förklarar därefter hur detta kommunikationssystem är uppbyggt. Den första nivån kan sägas vara kommunikationen mellan koncernchef och divisionschefer samt landschefer, vilken sker genom de möten som hålls. Samtliga divisionschefer sitter i koncernledningen och det sker här täta möten. På den här nivån distribueras också mycket information elektroniskt med bulletiner, brev etc. Den andra kommunikationsnivån blir då kommunikationen från landschefer och divisionschefer ner till platschefsnivå. Den kommunikationen kan se lite olika ut beroende på respektive divisions informationsstruktur men sker ofta genom möten både inom divisionerna och mellan divisionerna på olika nivåer. Den tredje nivån är kommunikationen mellan platschefer och alla dennes medarbetare. Här är det platschefen som har ansvaret för att information går fram. Detta kan t ex ske genom de väktarmöten och den inskolningsutbildning som platschefen är ansvarig för. Anette Venneman menar att elektronisk information inte alltid är möjlig på den här nivån.

”Dels har väktarna inte alltid tillgång till datorer i sitt arbete, dels kan det innebära en säkerhetsrisk att lägga all information på en webbsajt.”

Anette Venneman menar också att även information och kommunikation är något lokalt.

”Varje land har sin marknad, sina kunder och målgrupper. Respektive land har sin landsinformatör, sin personaltidning, och i förekommande fall sitt intranet.”

”Då vi verkar så lokalt finns inte något behov av t ex ett övergripande intranet för hela organisationen. Vi har Securitasmodellen som det övergripande för koncernen och det räcker.”

Lars Andersson menar att de täta mötena där koncernchefen och koncerncontrollern kommer ut till affärsområdet ger tillfälle till all den kommunikation som behövs på den nivån och sen är det upp till divisionschefen att kommunicera informationen vidare.

”Även om mötena sker efter affärsområdets agenda har koncernchefen här tillfälle att föra ut sin och styrelsens avsikter.”

Dick Seger talar om kommunikation som ett verktyg ur ett djupare perspektiv när han menar att alla i organisationen måste leva upp till värderingarna.

”Kommunikation kommer från alla anställda oavsett var man befinner sig i organisationen och hur de agerar. Detta kan man inte förändra genom att försöka beskriva oss på ett annat sätt än vad vi är. Det är slutligen mottagaren av budskapet som avgör detta och då gäller det att skapa en korrekt identitet i grunden.”

4.5.10 Kompetensutveckling

Anette Venneman menar att Securitas vill vara med och påverka branschen genom att informera och påverka när det gäller lagar och utbildningskrav. Det vill att verksamheten skall utvecklas genom högre utbildningskrav på väktare och detta skall även återspeglas i väktarnas löner. Allt detta leder till en högre kvalitet och det blir en positiv spiral. Anette säger;

”Vi har köpt bolag som varit underutvecklade och sedan utvecklat dem genom att applicerat Securitasmodellen på dem. Också tjänsterna kan förädlas och på det sättet utvecklas hela branschen.”¹⁶⁸

Vidare menar Anette Venneman att den rekryteringsprocess Securitas har är mycket omfattande och att stor vikt läggs vid att det är ”rätt människor” som rekryteras. I detta sammanhang är det viktigt att alla nyanställda delar Securitas värderingar. En inskolningsutbildning finns för att alla nytillkomna ska lära sig hur de ska arbeta utifrån dessa värderingar och Securitasmodellen.

Vi talar vidare med Anette Venneman om hur man i Securitas ser på det här med HR-verksamhet. Hon menar då att koncernens syn på HR-arbetet avspeglas i Securitasmodellen genom symbolen för ”Människorna gör skillnaden”

”Den betonar vikten av människorna i organisationen och med det följer kompetensutvecklingen”

Anette Venneman säger också att visst har man ändå en omfattande HR-verksamhet;

¹⁶⁸ Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter, Helene, *Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete*, (2004)

”T ex har vi i Europa ett nätverk för samordning av HR-verksamheten och som även följer upp denna.”

När det gäller utbildningen och individens kompetensutveckling säger Anette Venneman så här;

”Vi har utbildningsprogram på alla olika nivåer. Allt från gruppleddarutbildning, som är första steget, till avancerade managementutbildningar internationellt vilka bland annat är till för att utveckla koncepten.”

”När det gäller t ex platschefsutbildningarna innefattar det ledarskapsutbildning, etik, hur vi gör affärer dvs Securitasmodellen igen, marknadsutbildning och hur man hanterar människor.”

Anette Venneman menar vidare att utbildningen är uppbyggd i steg och att det är viktigt då de rekryterar mycket internt och utbildningarna därför ger medarbetare som vill, en chans att avancera inom organisationen.

Divisionen Direct har en egen affärsutbildning och syftet är bland annat att skapa kompetenta medarbetare och partners för framtida tillväxt. I våra samtal försökte vi även fånga upp både Dick Seger och Lars Andersson syn på nätverk och allianser. Dick Seger menade då:

”Man kan tala om allianser och nätverk för tillväxt men för våran del på Direct handlar det mycket om att skapa bra förhållanden till partners. Det är grunden för vår tillväxt.”

Lars Andersson kunde inte heller påstå att deras samarbete med partners kunde jämföras med varken ett alliansförfarande eller en form av nätverk trots att det finns klara likheter med förfaringssättet.

”Vi utbildar människor men de skall sedan stå på egna ben. I ett alliansförfarande ingår två jämbördiga parter och ett nätverk ser jag mer som att någon kan lämna utan att det påverkar helheten. Visst har det drag av allianser och nätverk, vi bygger vår tillväxt utifrån en förgrening av många människor men vi talar som sagt hellre om partners.”

Dick Seger avslutar vårt möte med honom med att fastslå:

”Min yttersta tro är att det gäller att hitta nyckeln till den strategi som passar varje enskilt företag och att arbeta utifrån ett koncepttänk.”

4.6 Kommentarer från koncernchef Thomas Berglund

Koncernchef Thomas Berglund arbetar på en global arena och veckan innan pingsthelgen blev vi upplysta om att han befann sig i USA och skulle vara tillbaka i London strax innan pingst. Fredagen den 28 maj faxade vi ett komprimerat sammandrag av våra slutsatser till honom med en liten förhoppning om att han ville kommentera vår studie av Securitas AB och divisionen Direct¹⁶⁹. Det var knappt en vecka kvar innan arbetet skulle vara färdigställt när det på kvällen samma dag ringde i telefonen; vi var välkomna till London för ett personligt möte och utlåtande lördagen den 29 maj.

Det serverades ett väldoftande engelskt eftermiddagste på ett litet hotell på landsbygden strax söder om London. Koncernchef Thomas Berglund hade fått vår utskrivna uppsats i handen och börjat bläddra i materialet. Sedan studerade han länge slutsatserna och de verktyg uppsatsen behandlat under eftertänksam tystnad. Sedan gav han sina synpunkter på materialet;

”Utifrån dessa verktyg kan man se någon form av struktur tycker jag. Det handlar lite grann om att börja utifrån, som i organisationsstrukturen och sedan gå vidare in i företaget steg för steg. Men notera att man alltid kommer ner till att det är människan i organisationen som är det viktigaste. I vår Securitasmodell är även där människan den sista och viktigaste byggstenen. Det måste finnas ett starkt engagemang och en själ i företaget – det står människan för.”

Vi förklarade för Thomas Berglund, att vi anser oss empiriskt ha funnit detta i Securitas AB och i divisionen Direct samt att analysen påvisar att detta synsätt genomsyrar koncernens arbetssätt. Thomas Berglund la då nöjt handen på uppsatsen och svarande kort;

”Om det framgår i er rapport är jag nöjd! Vi arbetar hela tiden med detta.”

Han fortsatte med att beskriva vikten av att verktygen samverkar och att de verkligen används i praktiken.

”De symboler vi lagt in i Securitasmodellen är inte enbart en massa floskler som man skall lära sig rabbla. Det handlar om att leva och arbeta utifrån vad som ligger bakom modellens tankar och byggstenar. Egentligen är allt vi säger i denna modell enkla riktlinjer och utgår från vanligt sunt förnuft. Det är därför den fungerar.”

Thomas Berglund berättade vidare om sin syn på ledarskap.

”Som ledare handlar det om att få alla de anställda att sträva för samma sak. Det måste finnas en gemensam strävan och ett engagemang. Slutligen vill man som företagsledare att de anställda skall trivas med sina uppgifter. Om de anställda känner en gemensam trevnad så arbetar de mycket mer effektivt.”

Den naturliga frågan blir då hur en företagsledare får över 200 000 anställda att finna en ömsesidig strävan. Thomas Berglund svarande lika självklart;

”För att kunna hålla ihop över 200 000 anställda på en global marknad krävs sunda värderingar – det är de som styr.”

¹⁶⁹ Se bilaga 8

När samtalet övergår till att diskutera Dick Segers syn på barriärer berättar Thomas Berglund en liten anekdot.

”Jodå, Dick Seger har arbetet flitigt med att riva barriärer. Vid ett managementmöte hade han gjort en scendekor som föreställde en tjock och hög mur full med benämnda barriärer – bland annat var mitt namn med (skratt). Så tog han en slägga och slog mot muren samtidigt som det gjordes en ljusjustering på scenen. Muren försvann och ersattes av en fantastisk regnbåge. Det har sina poänger.”

Samtalet behandlade även frågor kring det sista verktyg som lagts in i Securitasmodellen och om det är något övrigt verktyg som vi inte beaktat i vår uppsats. Thomas Berglund svarar;

”Jag skulle inte vilja påstå att det är en direkt följd utav det som hände den 11 september 2001 men frågan hur risk skall hanteras i ett företag och faktisk rent allmänt i samhället, har aktualiserats. Vi har trots att vi arbetat med detta under en tid faktiskt lyft in riskhanteringen i vår verktygslåda – i Securitasmodellen. Vi måste helt enkelt hantera detta gentemot våra kunder på ett bra sätt och göra en bedömning över den risk som ett långsiktigt kundavtal innebär. Det handlar ofta om att reglera vad som sker om 3:e part blir drabbad. Vem skall stå för detta? Om vi som företag måste ta en större risk så vill vi naturligtvis ha betalt för det. Men det här är oerhört svåra frågor och det är inte alltid man vet vad som händer i framtiden. När det sker stora katastrofer rör det sig ofta om enorma summor, så visst är riskhantering ett viktigt verktyg om vi skall veta med vilka kunder vi skall växa.

Thomas Berglund avslutade med att konstaterar att riskhanteringsymbolen placerats lite fel i Securitasmodellen men att detta skall justeras.

”Som det ser ut nu kommer riskhanteringen efter sex fingrar och det är lite fel; i praktiken kommer riskhanteringen före nyckeltalen. Därför bör riskhanteringsymbolen helst ligga i början någonstans, i närheten av våra kunder. Securitasmodellen ska ju vara logisk och enkel för att fungera.”

5 ANALYS

I analyskapitlet tillämpar vi den teoretiska referensram som vi redogjort för i teorikapitlet på den empiri vi erhållit från våra fallföretag. Vi utgår från den analysmodell som vi egenhändigt konstruerat i teorisammanfattningen och utreder systematiskt varje verktyg för sig. För att läsaren skall få en förståelse för vår tolkning av koncernernas situation idag inleder vi därför vår analys med att presentera vår syn på fallföretagens aktuella situation.

5.1 Analys av Trelleborg AB

Trelleborg har under lång tid varit under förändring från en mycket diversifierad koncern till att idag vara en divisionaliserad koncern med fokus på kärnkompetens. De är på väg från en tyngdpunkt på tung industri till en modern koncern med en mer "high tech" profil. Det handlar inte längre bara om att producera utan om kundlösningar och kundsamarbete. Tillväxt har tidigare i huvudsak skett genom förvärv vilket satt sin prägel på företaget. När nu koncernledningen har satt upp som strategiskt mål att koncernen ska generera organisk tillväxt är det viktigt att ha i åtanke att det är en mycket långsiktig process att förändra tankesättet i en stor och spridd organisation med många individer.

5.1.1 Hur växer Trelleborg organiskt?

Enligt de klassiska tillväxtteorierna kan företagen uppnå organisk tillväxt i två dimensioner, antingen genom att expandera i marknadsdimensionen eller genom innovation och produktutveckling. I Trelleborg kan vi se att de fortfarande fokuserar på att uppnå tillväxt genom expansion i marknadsdimensionen och att de också har en möjlighet till tillväxt genom innovation och produktutveckling. Samtidigt har koncernen genom att övergå från ett rent produktionsföretag till ett kundlösningsföretag, där kunden och kundens problem är i fokus, förutsättningar att nå organisk tillväxt även genom ett ökat värde för kunden. Detta är enligt Hax och Wilde en möjlighet för företagen men kräver då att företagen utvecklar en unikhet. Som de säger; likhet leder aldrig till storhet¹⁷⁰. De menar också att fokus på kundlösningar kräver att företagen har den kompetens som behövs.

Även Eneroth och Malm hävdar att en ständigt föränderlig omvärld kräver kompetensutveckling då det är företagets samlade kompetens som ger begränsningarna i valet av framtida strategisk riktning¹⁷¹. Kompetensen avgör vad som är möjligt. Trelleborg har här påbörjat ett stort arbete för att kartlägga vilken kompetens som finns i företaget och vilken kompetens som behövs för framtiden. Kanske skulle de vara mer öppna för allianser och nätverk men klarar de på egen hand att uppnå rätt kompetens för framtiden ser vi här att det finns potential för organisk tillväxt.

¹⁷⁰ Hax, A och Wilde II, D, *The Delta Model- Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, (2001)

¹⁷¹ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T, *Strategic identity – Vision as catalysts for competence dynamics*, (2000)

5.1.2 Koncernledningens verktyg för organisk tillväxt

När vi analyserade Trelleborgs **organisationsstruktur** som verktyg fann vi att de med relativt autonoma enheter ger förutsättningar för flexibilitet och närhet till kunder som är en utgångspunkt för att kunna agera i takt med snabba omvärldsförändringar. Koncernens organisation är uppbyggd kring ett högt affärsfokus där varje affärsområde är indelat i olika affärsenheter utifrån kundproblem och produktområdena underordnade detta kundfokus. Organisationen uppfyller därmed de kriterier Eisenhardt och Brown menar är kritiska för framgångsrika företag i dag¹⁷².

Att affärsområdena har inflytande och ett stort eget ansvar innebär som Anthony och Govindarajan säger att ledningen avlastas och att dessa då kan ägna sig åt de stora strategiska frågorna¹⁷³. Samtidigt innebär det som Goold och Campbell påpekar en minskad möjlighet till styrning¹⁷⁴. Detta har de på Trelleborg dock löst genom att skapa en affärsutvecklingsavdelning som ska fungera som en mellanhand. Då avdelningen vidarebefordrar ledningens intentioner, tar fram riktlinjerna för affärsområdenas strategier och hjälper affärsområdena med idéer och utformning av strategiplaner ser vi att denna avdelning fungerar som ett verktyg för styrning och påverkan.

Organisationsstrukturen på Trelleborg stödjer det strategiska målet organisk tillväxt så till vida att de genom beslutsbefogenhet och ansvarsfördelning skapat en flexibilitet som ger möjlighet till utveckling i nära samarbete med kunderna. De kan då bredda kunderbudandet utifrån kundens preferenser och därmed skapa mervärdeslösningar. Affärsutvecklingsavdelningen skapar också det utrymme för nära samarbete mellan koncernledning och affärsområden som Goold och Campbell menar är nödvändigt för utvecklandet av strategiska planer¹⁷⁵.

Kanske skulle Trelleborg kunna utnyttja potentialen i sitt polymera kunnande mer effektivt genom att öka samordningen av forskning och utveckling med projekt över affärsområdesgränserna vilket av Mintzberg ses som en möjlighet för divisionaliserade företag att skapa utveckling och tillväxt¹⁷⁶.

Enligt Bengtsson et al skulle allianser och nätverk kunna ge en snabbare inbrytning och expansion på t ex den asiatiska marknaden och därigenom ge tillgång till nya kundgrupper och större täckning av de globala kunder Trelleborg redan har. Sådana allianser är också som Bengtsson et al säger mer flexibla än förvärv.¹⁷⁷ Som vi ser det är det i första hand tillgången på nya kanaler som skulle ge Trelleborg en fördel vilket också betyder att de inte behöver dela med sig av sin kärnkompetens, polymert kunnande, som Eneroth och Malm menar är en av riskerna med allianser och nätverk.¹⁷⁸ Goold och Campbell menar att den **strategisk planeringsprocess** för att skapa förutsättningar för organisk tillväxt bör vara omfattande kombinerad med en flexibel kontroll¹⁷⁹. Mintzberg talar om vikten av strategisk tänkande och strategisk planering för att skapa framgång¹⁸⁰. Vi tolkar det som att Trelleborg har en välutvecklad strategiprocess. Både

¹⁷² Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, (1998)

¹⁷³ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2001)

¹⁷⁴ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁷⁵ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁷⁶ Mintzberg, Henry, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, (1983)

¹⁷⁷ Bengtsson, L., Holmqvist, Mikael och Larsson, Rikard, *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, (1998)

¹⁷⁸ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Knowledge webs & generative relations – A Network Approach to Developing Competencies*, ((2001)

¹⁷⁹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁸⁰ Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

formella och informella möten ger många tillfällen för ledningen att utveckla strategiska planer i nära samarbete med de olika affärsområdena så som Goold och Campbell menar, inte minst genom affärsutvecklingsavdelningens arbete¹⁸¹. Den ständigt pågående processen med årliga uppdateringar kan genom deras arbete också ses som ett forum för ledningen att fånga upp information från alla delar av organisationen vilket Mintzberg ser som viktigt för att ledningen ska kunna utarbeta en vision som leder företaget åt rätt håll¹⁸². Det arbete affärsutvecklingsavdelningen gör när de tillhandahåller sifferunderlag och omvärldsanalyser ger dem karaktären av att vara planerare runt, och stöd i, processen så som Mintzberg säger att planerarens roll ska vara¹⁸³.

Man bör dock ha i åtanke att Mintzberg förespråkar en process som inte är en isolerad företeelse och att den vidare inte går att schemalägga. Han talar istället om strategisk tänkande utifrån termer som kreativitet och intuition¹⁸⁴. Vår tolkning är att Trelleborgs strategiprocess har drag av en isolerad företeelse som följer ett specifikt mönster. Detta kan därmed hämma den kreativa biten och inte skapa förutsättningar för spontana ingivelser. Trelleborg är en koncern med stor geografisk spridning och det kan därmed av naturliga skäl vara svårt för en koncernledning att tillhandahålla ostrukturerade och informella villkor för att fånga upp nya tankar. Det handlar då kanske i större utsträckning om att förutsättningar för intuitiva tankegångar ges på de möten som koncernledningen kontinuerligt har med respektive affärsområde.

Trelleborgs ständiga förvärv och avyttringar kan ses som en strategiprocess i sig då vi relaterar detta till Eisenhardt och Browns resonemang om Patching¹⁸⁵. Även om Trelleborg idag övergått till ett fokus på organisk tillväxt säger de att det tänker fortsätta med mindre kompletterande och stödjande förvärv, när rätt tillfälle ges, och också med nödvändiga avyttringar. Det handlar inte om omorganisering utan om mindre frekventa justeringar där fokus ligger på de övergripande affärsområdena. Trelleborg låter också mycket av strategiplanerna komma från affärsområdena själva medan ledningen håller noga reda på företagsenheternas storlek som ska vara små nog att vara flexibla men stora nog att nå effektivitet. Enligt Eisenhardt och Brown är syftet med detta att skapa tillväxt genom optimering av marginaler och fokus på affärsområden med hög tillväxtpotential. Vi ser här förvärvet av TSS som ett sätt att balansera affärsområdenas storlek samtidigt som det ger Trelleborg ett affärsområde med hög tillväxtpotential.

Vi ser Trelleborgs strategiprocess som ett mycket viktigt verktyg för att skapa organisk tillväxt. Affärsutvecklingsavdelningens arbete med att föra ut budskapet men också som stöd i processen ger dem stora möjligheter att påverka affärsområdenas syn på strategi och strategiskt tänkande. Det måste dock även i fortsättningen finnas utrymme för att vara kreativ, direktiven från ledningen får inte bli alltför precisa.

Ledningens arbete med att balansera affärsområdenas storlek, hålla fokus på övergripande affärsområden och göra de förvärv och avyttringar som behövs ser vi som ett bra stöd för den organiska tillväxtpotentialen.

Strategiska teman fungerar enligt Goold och Campbell som stöd för organisk tillväxt när de anställda identifierar sig med företagets mission¹⁸⁶. Ett företags mission består, enligt bl a Jatinder Sidhu¹⁸⁷, av fyra element; vision, affärsområde, kärnkompetens och värden, där visionen

¹⁸¹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁸² Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

¹⁸³ Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

¹⁸⁴ Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

¹⁸⁵ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Patching* (1999)

¹⁸⁶ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁸⁷ Sidhu, Jatinder, *Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?* (2003)

ska spegla företagets långsiktigt önskvärda mål vilket stämmer bra in på Trelleborgs vision; att vara ett ledande globalt industriföretag; främst inom det polymera området. Affärsområdet ska uttrycka den bransch inom vilken visionen ska uppfyllas. Då Trelleborg inte kan sägas representera en bransch kan det i stället sägas att varje affärsområde inom koncernen uttrycker inom vilket område visionen ska uppfyllas. Kärnkompetensen visar det som är unikt med företaget och som krävs för att visionen ska uppnås. Trelleborgs fokusering på kärnverksamheten polymerer visar tydligt hur ledningen tänkt uppnå sin vision. Värdena ska spegla själen hos företaget och är det som ska vara beständigt oavsett om missionen i övriga delar förändras. Trelleborgs kärnvärden, Kundfokus, Prestation, Innovation och Ansvar är sådana att de har förmågan att vara beständiga trots ständiga förändringar i företagsstruktur med införlivande av nya starka företagskulturer och attityder. Dessa värden kan till viss del också sägas spegla själen i företaget. Trelleborg har ett högt kundfokus men också fokus på lönsamhet och prestation. De relativt autonoma enheterna visar på att man i Trelleborg ger ansvar och också vill att medarbetarna tar ansvar. Detta med ansvar var också något som alla våra respondenter påpekade trots att de när de blev tillfrågade inte kunde återge koncernens värderingar på rak arm.

Värderingar bör visa att ledningen, som Goold och Campbell uttrycker det, har en klar syn på vad som är koncernens distinkta kompetens, vad som gör koncernen unik, och också genomsyra allt som sker i företaget¹⁸⁸. Trelleborgs värderingar tolkas inte av medarbetarna som något särskilt unikt för Trelleborg men genomsyrar trots bristande implementering av begreppet värderingar och dess betydelse ändå koncernen eller som Viktoria Bergman sa;

”...det här finns ändå i väggarna av vårt företag.”

Vi anser inte heller att Trelleborgs värderingar uttrycker något som skulle vara unikt för just Trelleborg men vi anser ändå att de speglar den företagskultur som råder. Värderingarna är också väl genomtänkta ur det perspektiv Trelleborg har med många förvärv och införlivande av andra starka företagskulturer. Att som Fredrik Arp säger låta dessa kulturer leva kvar anser vi dock i någon mån vara hämmande om målet är att skapa en enhetlig företagssjäl vilken alla medarbetare kan identifiera sig med.

Trelleborgs värderingar i sig anser vi förenliga med målet att uppnå organisk tillväxt. Framförallt Innovation och Kundfokus som betonar på vilket sätt man tänkt uppnå denna. Men även Ansvar och Prestation då dessa betonar betydelsen av att de enskilda affärsområdena tar sitt ansvar och presterar för att uppnå en lönsam tillväxt. För att värderingarna ska få ett reellt värde i arbetet med att uppnå organisk tillväxt måste ledningen dock fortsätta sitt arbete med att vid alla tillfällen som ges föra ut värderingarna i organisationen.

Strategiskt förtroende tar sin utgångspunkt i vilken tilltro en koncernledning har gentemot sina affärsområdeschefer. Strategiprocessens utformning där ledningen anger riktningen i grova drag men överlåter åt affärsområdena att lyfta fram sina specifika tillväxtpotentialer, och Trelleborgs decentraliserade styrning med förväntningar att affärsområdena själva ska driva utvecklingen visar på stort strategiskt förtroende i enlighet med Goold och Campbells resonemang¹⁸⁹. Ledningen sätter dock till viss del begränsningar i det strategiska förtroendet genom affärsutvecklingsavdelningens arbete med att ta fram riktlinjer för affärsområdenas strategiska planering. Som Lars-Olof Nilsson uttrycker det;

¹⁸⁸ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁸⁹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

”Det är ett givande och tagande, det är i grunden affärsområdena som skall komma upp med vad de kan göra och vad de kan uppnå. En del är generella mål och andra är mer specifika. Det handlar mycket om vad man kan uppnå i förhållande till givna förutsättningar.”

Förtroendet är också starkt kopplat till Ansvar och Prestation vilket även Trelleborgs värderingar visar. Då Trelleborg enligt våra respondenter styrs mer på finansiella mål än på strategiska mål och har en omfattande uppföljning av resultat upplever vi organisationen mer som styrd av kontroll än av delade värderingar. I enlighet med Ouchis tankar anser vi att Trelleborg inte riktigt uppnår det breda strategiska förtroende de vill, då värderingar och traditioner inte är det som i första hand styr det opportunistiska beteendet i organisationen¹⁹⁰.

Att ge affärsområdena strategiskt förtroende menar Goold och Campbell skapar förutsättning för organiskt tillväxt då det är ute i affärsområden de ser vilka möjligheter de har på de marknader de är verksamma och utifrån de kunder och kundpreferenser de möter dagligen. Enligt deras uppfattning bör koncernledningen vara nöjd så länge affärsområdet i huvuddrag följer den uppgjorda planen och affärsområdesledningen visar lojalitet med företagets huvudstrategi¹⁹¹. Vi ser det så att det trots allt är strategerna i ledningen och affärsutvecklingsavdelningen som kan se den stora samlade bilden över koncernens situation och att det nog är riktigt att dessa bör ta fram och ge förslag avseende riktningen men bara i generella termer så att affärsområdena kan utnyttja sin kännedom om marknader och kunder för att uppnå målen på bästa sätt.

Specifika förslag anser Goold och Campbell vara ett starkt verktyg för styrning då ledningens förslag knappast ignoreras. Det är inte de specifika förslagen i sig som kan sägas stödja organisk tillväxt utan vilken möjlighet ledningen har att nyttja detta verktyg i strategiskt viktiga frågor¹⁹². Utformningen av Trelleborgs strategiprocess med kvartalsvisa Business Area Reviews där affärsområdena genomlysas ur alla aspekter ger koncernledningen ypperliga tillfällen att komma med förslag i alla typer av frågor. Dessutom kan affärsutvecklingsavdelningen ses som ledningens öra vid såväl formella som informella kontakter med affärsområdena. Den information de samlar upp når därefter ledningen som, om de vill, kan lämna förslag till affärsområdena antingen via affärsutvecklingsavdelningen eller genom att själv ta kontakt direkt med berört affärsområde.

Specifika förslag hanterar även koncernledningens syn på varumärket. Då varumärken idag ses som en allt mer värdefull tillgång och som ett självständigt konkurrensmedel¹⁹³ är det helt riktigt av Trelleborg att utforma en varumärkesstrategi och policy för hur deras varumärken ska hanteras. Det överordnade korporativa varumärket ”Trelleborg” står för hela koncernens image och rykte. I dagens globala samhälle handlar det inte längre om var en produkt producerats utan av vem. Det handlar alltså om att differentiera hela företaget inte en enskild produkt precis som Hatch och Schultz påpekar¹⁹⁴. Ett problem för Trelleborg kan här vara att de genom de många förvärv som gjorts också förvärvat en del mycket starka varumärken. För att inte förstöra dessa har de valt att behålla dem, men underordnat dem det korporativa varumärket, så att vid all annonsering alltid Trelleborgs varumärke finns med.

Att bygga ett starkt varumärke är en del i strategin för att skapa organisk tillväxt vilket vi ser som positivt då starka varumärken genererar en ökad försäljning dels till existerande kunder men även

¹⁹⁰ Ouchi, W.G, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, (1979)

¹⁹¹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁹² Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁹³ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*, (1997)

¹⁹⁴ Hatch och Shultz, *Relations between organizational culture, identity and image* (1997)

genom ryktesspridning till nya kunder. En välgenomtänkt varumärkesstrategi kan därför bli en avgörande tillgång för företaget i dess strävan efter organisk tillväxt.

Resursallokering anses vara ett kraftfullt verktyg som koncernledningen har till sitt förfogande. Då Trelleborg är mycket decentraliserat och affärsområdena har befogenhet att själv besluta i investeringsfrågor upp till vissa investeringsbelopp minskar ledningens grad av inflytande precis som Goold och Campbell säger¹⁹⁵. Dock ligger större och viktiga strategiska investeringar så som förvärv på ledningen, och i slutändan styrelsen. Det är där beslut tas om hur affärspportföljen ska se ut nu och i framtiden, vilket ger koncernledningen möjlighet att styra den strategiska inriktningen och länka resurser till långsiktiga investeringar som stödjer den organiska tillväxten.

När det gäller urvalskriterierna vid investeringar använder sig Trelleborg av payback ganska strikt men Ivar Leijonberg säger;

”Vi vill vara säkra på att investeringarna betalar sig inom en rimlig tid. Vi har ganska korta återbetalningstider, men naturligtvis om det är nödvändiga eller strategiskt viktiga investeringar så kan vi lätta på detta.”

På Trelleborg finns en utvecklad strategiprocess som ger utrymme för att föra fram andra argument än rent finansiella vilket Segelod menar vara en flexibel tillämpning med multipla bedömningskriterier¹⁹⁶. Även om Honkos resonemang¹⁹⁷ utgår från användande av ”Discounted Cash Flow”-metoder och olika nivåer på kalkylränta, så menar han att företagen kan differentiera sin bedömning genom olika kravsättning. Det går därför att dra paralleller till Trelleborgs flexibilitet i paybackanvändandet vid strategiskt viktiga eller nödvändiga investeringar.

Att använda payback kan i Trelleborgs fall ses som ett uttryck för att de vill behålla sin handlingsfrihet och därigenom flexibilitet i enlighet med Yards resonemang kring olika typer av paybackanvändare¹⁹⁸. Då metoden inte går att använda för att säga något om den relativa lönsamheten hos olika projekt och investeringar kan den inte användas för att välja mellan alternativa investeringar. Här måste vi se det så att Trelleborg faktiskt använder multipla bedömningskriterier så som Segelod beskriver.

Som vi ser det är det viktigt för Trelleborgs vidare utveckling och därmed organiska tillväxt att de verkligen använder paybackmetoden med stor flexibilitet och ser till multipla urvalskriterier vid bedömning av investeringar som beräknas ge avkastning på lång sikt.

Även **Kontroll** som verktyg handlar om att använda ett antal redskap för att driva den valda strategin. Utifrån budget- och strategiprocesserna utformas de mål som sedan ligger till grund för resultatövervakning och belöningssystem. Goold och Campbell menar att koncerner som använder detta verktyg för att uppnå organisk tillväxt ägnar mindre uppmärksamhet åt kontrollprocessen och att ledningen istället ägnar mycket tid och kraft åt att bidra konstruktivt till den strategiska planeringsprocessen och det strategiska tänkandet i affärsområdena¹⁹⁹. Vi upplever kontrollprocessen både avseende finansiella resultat och strategiska mål som omfattande i Trelleborg. Våra respondenter uttryckte också att de upplever det så att tyngdpunkten ligger på de finansiella målen. Anthony och Govindarajan menar att dessa mål, ofta inriktade på att följa en årlig budget är upprättade av operationell nödvändighet men

¹⁹⁵ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

¹⁹⁶ Segelod, Esbjörn, *Planering och kontroll av investeringar – bestämningsfaktorer och utvecklingstendenser*, (2001)

¹⁹⁷ Honko, Jakko, *Planering och kontroll av investeringar*, (1977)

¹⁹⁸ Yard, Stefan, *Hur bedömer man investeringar i svenska industriföretag?* (1986)

¹⁹⁹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

beroende på vald strategi krävs enligt dem olika tyngdpunkt²⁰⁰. Genom att lägga tyngdpunkten på finansiella mål riskerar de i Trelleborg, som vi ser det, att bli alltför kortsiktiga. Risken finns att affärsområdeschefer som upplever det som viktigare att uppnå dessa mål motarbetar de långsiktiga målen med organisk tillväxt. Det kan hända att de undviker långsiktiga investeringar som under några år kanske skulle sänka resultatet för affärsområdet. Att de finansiella resultaten kommer av att de strategiska målen uppfylls är nog så riktigt men i dagens snabbt föränderliga omvärld omsätts också chefer snabbt på marknaden. De har därför inte alltid motivationen att uppnå långsiktig lönsamhet, särskilt inte om de belönas efter det finansiella resultatet.

Vi ser inte Trelleborg som särskilt flexibla vad avser måluppfyllnaden men anser att det finns en flexibel tankegång vid upprättandet av målen då stor hänsyn tas till omvärldsfaktorer. Lars-Olof Nilsson menade dock att det fanns en viss flexibilitet;

”Flexibiliteten beror mycket på externa förhållanden. Vi försöker mer och mer ta hänsyn till världen runt om kring oss. Vi tar hänsyn till marknadsförutsättningar. Om det är någon som inte uppfyller sina mål görs en analys om bakomliggande orsaker. Det kan vara en kortsiktig effekt och då är det klart att vi inte tar till drastiska åtgärder.”

Då ledarskap enligt Wright kan vara en viktig motivationsfaktor²⁰¹ ser vi de täta uppföljningarna av strategiska mål som viktiga. Där visar ledningen på ett engagemang som anger vikten av de strategiska målen. Marion Gullstrand är där eniga med oss när hon säger att det är engagerade chefer som motiverar. Utvärderingssystemen anser vi idag vara något underutvecklade på Trelleborg men vi ser också att det finns tankar om att förbättra dem. Detta är, som både Schou och Kling säger, ett mycket viktigt arbete för att ledningen ska veta vilka kompetens- och motivationskrav som koncernens strategi ställer på medarbetarna och att utifrån den information de får bygga en incitamentsstruktur som motiverar till rätt beteende²⁰². Tichy et al menar att utvärderingssystemets utformning är viktig då det inte bara ska ligga till grund för belöningsystemet utan också för att bedöma och planera framtida utbildningsinsatser²⁰³. Hertzberg påpekar att den bästa motivationen är möjligheten till självförverkligande²⁰⁴. Detta gör att vi ser karriärplanering som ett viktigt redskap för att öka motivationen och dessutom få medarbetarna att stanna kvar även sedan de fått möjlighet till kompetensutveckling. Här ser vi att de anställda på HR-avdelningen har insett detta men ännu inte kommit igång på allvar eller som Marion Gullstrand uttrycker det;

”Jag skulle vilja ha ett system där man kan söka jobb internt. Detta kräver en dialog med chefen som då kan stödja dig men leta jobb är upp till individen. Vi har tyvärr inte den nyckeln. Det ser jag som en brist. Vår karriärplanering haltar därför men vi försöker bygga upp en sådan jobbsökarbas.”

På Trelleborg används idag en hög andel fast lön och endast en liten andel bonus vilken bygger på individuell prestation bedömd på finansiell basis. Det finns ingen enhetlig belöningspolicy utan chefer belönas enligt individuella avtal, till stor del beroende av att de har gamla avtal från tidigare ägare kvar. När det gäller belöningsystemen så bör dessa enligt Kerr och Slocum tala om vem som blir belönad och varför²⁰⁵. Strukturaskten är viktig då den handlar om vad man vill uppnå. När Trelleborg nu vill uppnå organisk tillväxt anser vi att det också är viktigt att

²⁰⁰ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2001)

²⁰¹ Wright, Peter L, ”Motivating People” i Molander, Christopher, *Human Resources at work*. Kapitel 6, (1996)

²⁰² Schou, Pierre, *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, (1991)

Kling, Katarina, *Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna*, (2001)

²⁰³ Tichy et al, *Strategic Human Resource Management*, (1982)

²⁰⁴ Smither Robert D, *The psychology of work*, (1998)

²⁰⁵ Kerr, Jeffrey och Slocum, John W, *Managing corporate culture through reward systems*, (1987)

koncernledningen ger förutsättningar till förändringar i belöningsystemen så att aspekter viktiga för organisk tillväxt belönas, inte enbart finansiella mål. Koncernledningen säger sig vilja belöna tillväxtmål vilket vi ser som positivt, dock har de inte kommit så långt i det arbetet. Att belöna strategiska mål, kompetensutveckling eller produktidéer, långt ner i organisationen, skulle, som vi ser det, vara att belöna rätt saker för organisk tillväxt.

5.1.3 Kommunikation

Chris Fill menar att målet och syftet med all företagskommunikation är att skapa en process som på ett korrekt sätt positionerar organisationen och dess erbjudanden i mottagarens medvetande²⁰⁶. I detta sammanhang ses alla intressentgrupper som lika viktiga, alltså även medarbetarna, de anställda. När det gäller strategiska frågor är det särskilt viktigt att vinna de anställdas lojalitet och engagemang. På Trelleborg är alla våra respondenter överens om att kommunikationen fungerar, ledningen signalerar på ett tydligt sätt sina avsikter och detta sker såväl i den interna som externa kommunikationen. Hur djupt informationen når i organisationen kan vi inte svara på då vi i vår studie utgår från ett ledningsperspektiv och därför inte har undersökt detta. De har dock välutvecklade kommunikationsverktyg för att nå ut i organisationen, dels ”Trellnet” som är företagets intranet, dels ”T-time” företagets tidskrift, som från början och i första hand är avsedd för externa intressenter men som de upptäckt används även som en intern informationskanal och därför har vidareutvecklats.

Då det är som Hatch och Schultz säger, att representanter i ledande positioner simultant påverkar företagets identitet och image så är enhetlighet i budskapet en viktig pusselbit i kommunikationen²⁰⁷. För att uppnå detta är det viktigt att Trelleborg färdigställer den informationspolicy som Viktoria Bergman arbetar på. I det utkast vi tidigare återgivit några rader ur, kan vi läsa att man inom Trelleborg är medveten om att dess framgångar på marknaden är beroende av ett gott förtroende hos alla intressenter, och att hur de anställda kommunicerar påverkar utvecklingen av koncernens goda rykte.

5.1.4 Kompetensutveckling

Klas Eklund säger att idag är kompetensen nyckeln till framgångsrikt företagande²⁰⁸. Företagande handlar om att vara kreativ, annorlunda och att erbjuda unika saker, ibland genom att kombinera saker på ett nytt sätt, ibland genom revolutionära förändringar²⁰⁹. Eneroth och Malm menar att i en ständigt föränderlig omvärld krävs kompetensutveckling då det är företagets samlade kompetens som ger begränsningarna i valet av framtida strategisk riktning. Kompetensen avgör vad som är möjligt men riktningen avgörs oftast av tillfälligheter²¹⁰.

Kjell Nordström och Jonas Ridderstråle menar att ett snävt fokus innebär att koncentrera sig på organisationens kärnkompetens. Fokus på det företaget är bra på och tydliga globala konkurrensfördelar är enligt dem en förutsättning för framgång. Företaget bör också ha ett riktat

²⁰⁶ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, (1999)

²⁰⁷ Hatch, Mary Jo och Schultz, Majken, *Relations between organizational culture, identity and image* (1997)

²⁰⁸ Eklund, Klas, *Vår ekonomi* (2001)

²⁰⁹ Malm Allan T. *Lektionsunderlag* (2004-01-22)

²¹⁰ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, (2000)

fokus vilket betyder att rikta sig till kärnkunder oavsett vem de är och var de finns²¹¹. Detta tycker vi att Trelleborg gör på ett bra sätt. Den vidare indelning affärsområdena har visar på ett högt affärsfokus inriktat på kärnkompetens och kärnkunder på en global marknad.

Trelleborgs kärnkompetens polymerer uppfyller alla de kriterier som Docherty menar är karaktäristiska för att kärnkompetensen ska anses som organisatorisk kompetens²¹². Den är koncernomfattande, varaktig över tid, förvärvat genom tillämpning och konkurrensfokuserad.

Axelsson definierar kompetensutveckling som alla åtgärder som är till för att främja lärande, såväl för individen som för gruppen eller organisationen²¹³. När det gäller organisationens kompetensutveckling införlivas även sådana aktiviteter som rekrytering och organisationsutveckling. Trelleborg har en tydlig HR-strategi som dock ännu inte är direkt kopplad till affärsstrategin men de är på väg. För individuell kompetensutveckling har de program för främst chefer i nyckelpositioner vilket kan ses som kompetensförstärkning efter Sandberg och Targamas indelning²¹⁴. Detta kan ses som en bra början men är inte tillräckligt, alla medarbetare måste få möjlighet till vidareutbildning för att öka den genomsnittliga kompetensen i koncernen. Då det gäller kompetensutveckling hos gruppen kan vi se de modeller för medvetenhet som de planerar att lägga in i strategiprocessen som praxisutveckling och ett steg i rätt riktning, bara det sedan följs upp och de kompetensluckor som upptäcks verkligen fylls ut. Den organisatoriska kompetensutvecklingen arbetar de i Trelleborg mycket med genom den successionsplanering de genomför och de är också på väg att bygga upp ett feedbacksystem vilket kan skapa en möjlighet till kulturförändring som i förlängningen kan leda till en ny förståelse och en ny kollektiv kompetens.

Lundmark talar om rekryteringsprocessen som en viktig del i den organisatoriska kompetensutvecklingen²¹⁵. Tichy et al menar att det handlar om att finna en överensstämmelse mellan i organisationen existerande arbetsuppgifter och tillgängliga medarbetare. Författarna diskuterar också tre strategiska aspekter på rekrytering, utformning av ett organisationsomfattande rekryteringssystem som stödjer den valda affärsstrategin, befordringssystematik för den interna rekryteringen samt matchning mellan chefer i nyckelpositioner och affärsstrategin²¹⁶. Här ser vi att Trelleborg inte riktigt har med alla de strategiska aspekterna på rekrytering. De behöver komma igång med ett organisationsomfattande rekryteringssystem och en befordringssystematik som stödjer affärsstrategin och det strategiska målet, organisk tillväxt. Vad gäller matchning av chefer mot kompetensprofiler verkar de däremot ha kommit igång och tar då fram kompetensprofiler utifrån den valda strategiska inriktningen.

Kjell Nordström och Jonas Ridderstråle pratar om hävstångseffekter vilka handlar om kunskapsöverföring²¹⁷. Internt från individ till organisation genom att skapa system som möjliggör för alla inom organisationen att ta till sig kunskaperna och använda dem. Här kan Trelleborg sägas ha utvecklade redskap i både sitt intranet och sin tidskrift även om den senare i första hand är avsedd som extern. Då industriell hävstång innebär att utifrån kärnkundernas preferenser erbjuda nya produkter och den internationella hävstångseffekten handlar om att

²¹¹ Nordström, Kjell och Ridderstråle, Jonas, *Funky Business*, (1999)

²¹² Docherty, P, *Läroriket: vägar och vägval i en lärande organisation*, (1996)

²¹³ Axelsson, B, *Kompetens för konkurrenskraft*, (1996)

²¹⁴ Sandberg, J och Targama, A, *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, (1998)

²¹⁵ Lundmark, A *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, (1998)

²¹⁶ Tichy et al, *Strategic Human Resource Management*, (1982)

²¹⁷ Nordström, Kjell och Ridderstråle, Jonas, *Funky Business*, (1999)

anpassa organisationen och dess strategier till den globala miljö vi idag lever i ser vi Trelleborgs utveckling mot kundlösningföretag som en väg att nå dit.

Leif Edvinsson säger att ledningen har två vägar att gå för att ”få turbo” på humankapitalet, antingen påverkar de humankapitalet direkt genom motivation och utbildning eller indirekt genom att förbättra det strukturella kapitalet²¹⁸. I det strukturella kapitalet ingår affärskoncept, organisation och relationer. Vi anser att Trelleborg till stor del har ett utvecklat strukturkapital och att om de behöver öka humankapitalet bör de i första hand göra detta genom att påverka humankapitalet direkt med utbildning och motivation. För att finna vilka individer eller grupper som behöver en bredare kompetens är det dock viktigt att de kommer igång ordentligt med utvärderings-, karriärplanerings- och rekryteringsprocesserna.

²¹⁸ Edvinsson, Leif, Föreläsning 2004-03-08

5.2 Analys av Securitas AB

Vår syn på **Securitas AB** är att koncernen initialt på nationell nivå skapat en plattform och ett arbetssätt som stödjer organisk tillväxt. Förvärv har sedan genomförts för att skapa geografiska plattformar men utgångspunkten i det fundamentala stöd som koncernen har i sin långsiktiga strategi att växa organiskt. På senare år har koncernen genomgått en omorganisation vilket i stor utsträckning skall stödja deras tillvägagångssätt med fokusering på säkerhet. Vidare har koncerledningen identifierat att framgångsfaktorer i dagsläget ligger i ett konceptuellt tänkande istället för ett produkttänkande och vår uppfattning är att koncernen därmed har implementerat de långsiktiga tankegångar som krävs för organisk tillväxt. Även Securitas Direct har de senaste åren övergått från att tala om produkter till att utveckla koncept som stöd för organisk tillväxt. Divisionen har funnits inom Securitas sedan slutet av 1980-talet och divisionen befinner sig för närvarande i en organisk tillväxtfas.

5.2.1 Hur växer Securitas och divisionen Direct organiskt?

Securitas AB globala expansion baseras på det faktum att företaget initialt nått framgångar på en nationell nivå med Securitasmodellen, och sedan applicerat samma framgångsfaktorer på andra geografiska marknader. Till skillnad från många andra branscher som de senaste åren upplevt avregleringar har säkerhetsbranschens förutsättningar och utveckling skärpts bland annat genom att Securitas valt att aktivt påverka och driva branschfrågor. Securitas mål är att kanske inte att omstrukturera branschen utan snarare att vara en drivande part och förädla dess befintliga beståndsdelar för att på så sätt behålla sin världsledande position. Globalisering och ändrade teknikförhållanden påverkar inte företaget i någon större utsträckning vilket leder till att företaget slipper en mångfald av de strategiska komplikationer som Eisenhardt et al identifierat när de menar att strategier på grund av snabba omvärldsförändringar är komplexa och bör vara temporära²¹⁹.

Tidigare teorier rörande organisk tillväxt har haft sin medelpunkt runt produktutveckling och marknadspenetrering²²⁰, och produktlivscykeln utgår ifrån att tillväxt skapas genom en kontinuerlig produktinnovation. I Securitas fall har vi konstaterat att det gått från att tala om produkter och istället hantera koncept, vilket upplevs som en av framgångsfaktorerna för organisk tillväxt. Stöd för detta förfaringsätt finner vi i tillväxtteorier från forskningsfronten, som tagit fasta på ”value innovation” och utveckling av nya koncept²²¹. Vi konstaterad även i vår teorigenomgång att senare tillväxtteorier kräver att företaget utvecklar en unikheter, inte följer strömmen och att ett sätt att skapa mervärde just handlar om överlägsna totala kundlösningar²²². Securitas har som målsättning att erbjuda kunderna den bästa kundlösningen och om vi tolkar dem bokstavligen väljs en kundlösning hellre bort om koncernen inte kan leva upp till detta.

”Kan vi inte vara bäst så skall vi inte heller göra det”

²¹⁹ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* (1998)

²²⁰ Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (1968)

²²¹ Hagel III, John och Singer Marc, *Unbundling The Corporation* (1999)

²²² Hax, A och Wilde II, D, *The Delta Model- Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, (2001)

5.2.2 Koncernledningens verktyg för organisk tillväxt

Vår tolkning är att Securitas och även divisionen Direct har lyckats identifiera ett sätt att använda sig av **organisationsstrukturen** som ett effektivt redskap och motiverar detta med nedanstående resonemang. Goold och Campbell menar att organisationsstruktur ska ge utrymme för koncernledningen att utveckla strategiska planer i nära samarbete med affärsområdescheferna för att stödja organisk tillväxt.²²³ Lindvall anser vidare att det är av stor vikt att hitta den struktur som stödjer företagets strategi²²⁴. Vi upplever att koncernledningen och de olika divisionerna och i en nära samverkan har förutsättningar för detta. Securitas har under de senaste åren ändrat sin organisation för att den bättre skall kunna stödja den valda strategin. De vi intervjuat upplever att omorganisationen ger bättre förutsättning för specialisering och kundnära betjäning. Det skapar även förutsättningar för flexibilitet och ett dynamiskt tänkande när anställda ansvarar för sitt område och slipper lägga energi på andra divisioner. Strategiska avsikterna ofta i generella termer formuleras i samråd med divisionschefen och koncernledning på möten som tolkar det i stor utsträckning har för avsikt att skapa en gemensam förståelse för verksamheten.

Mintzberg redogör för den divisionaliserade strukturen, som i mångt kännetecknas av vad en koncern står för, det vill säga en sammanslutning av företag²²⁵. Mintzberg har dock uppdagat svårigheterna såsom styrningen efter normer och regler, styrningen av produktionen och avkastningskrav, vilket diskriminerar långsiktighet. På Securitas har koncernledningen genom erfarenhet kommit fram till att dessa barriärer måste rivas för att ge utrymme för en långsiktig strategi som organisk tillväxt och därtill skapa en organisatorisk struktur som stödjer denna strategi genom att låta divisionerna bli specialister på sitt område.

Kathleen Eisenhardt och Shona Brown menar att det är organisationen som driver strategin, eftersom omvärlden förändras i en alltför snabb takt²²⁶. Vi har inte funnit att Securitas behöver ta hänsyn till detta utan snarare kan stärka sin strategi och förbättra sina idéer i den takt som de finner lämpligt. Koncernen kan dra nytta av den valda organisationsstrukturen och på så sätt påverka företagets styrning, önskade ansvarsenheter och uppnå det kommunikationsmönster som är lämpligt. De kan därmed liksom Lindvall fastställt hitta den struktur som stödjer företagets strategi²²⁷.

Anthony och Govindarajan menar att divisionaliseringen bygger på decentraliseringens grundidéer om ett ökat inflytande för de anställda samt ett ökat ansvar för det som divisionen kan påverka. Ledningen avlastas så att denna kan ägna sig åt de stora strategiska frågorna vilket ger en ökad utvecklingskraft²²⁸. På Securitas har man i sin organisationsstruktur presenterat en tydlig ansvarsfördelning mellan de olika nivåerna och varje division har sin eget affärsutvecklingsansvar.

Vi konstaterade i teorikapitlet att det råder en viss förvirring mellan begreppen strategiska nätverk och allianser. Teoretiker tycks dock vara ense om att alliansen gör att parterna tillsammans är starkare än vad de är var för sig. En avgörande faktor för divisionen Directs förmåga att skapa långsiktig organisk tillväxt är deras syn på allianser eller som våra respondenter på Direct hellre väljer att definiera det, partnerskap. Detta är en avgörande beståndsdel för att lyckas med den organsiska tillväxtstrategin eftersom Direct är beroende av att

²²³ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

²²⁴ Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

²²⁵ Mintzberg, Henry, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, (1983)

²²⁶ Eisenhardt, Kathleen och Brown, Shona, *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, (1998)

²²⁷ Lindvall, J, *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, (2001)

²²⁸ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, (2001)

knyta dessa partners till sig för att expandera horisontellt. Divisionen har inte för avsikt att anställa personer som utför partners affärsverksamhet eller växa via förvärv.

Den strategiska planeringsprocessen används som verktyg av Securitas på ett som vi ser det alldeles speciellt sätt när koncernen lyckas implementera denna strategiprocess i den dagliga verksamheten, tack vare det visuella kommunikationsverktyget - Securitasmodellen. Det existerar på så sätt en omfattande strategiprocess men inte i bemärkelse av en omfattande dokumenthantering utan snarare betydande i den mening att den sätter sin prägel på hela företags sätt att agera. Mintzberg förespråkar ett strategiskt tänkande och att planerarna skall tillhandahålla siffermaterial²²⁹. Securitas har organiserats sig så att koncernledning överlåter både strategisk planering och tänkande i sina olika divisioner men att detta sedan skall vara kopplat till Securitas övergripande tankesätt. I organisationsstrukturen kan man urskilja att affärsutveckling ligger inom varje division samt att denna även bistår med siffermaterial. Detta skulle kunna överföras till Mintzbergs resonemang att det krävs tänkare och planerare, vilket vi överför på de båda respondenterna Dick Seger som tänkaren och Lars Andersson som planeraren. Vårt antagande är baserat på Lars Anderssons kommentar kring de ”roadshows” som radarparet gör;

”Dick är väldigt receptiv och fångar upp intryck när vi är ute i organisationen. Jag är nog bättre på att ha koll på siffror.”

Eisenhardt förespråkar en flytande strategi som inte skall permanentas. Vi finner inget omedelbart stöd för detta i Securitas utan menar att Securitasmodellen är en förebild för att en strategi idag trots allt kan vara beständig. Möjligen kan utveckling av nya koncept och små justeringar skönjas i organisationen men vi upplever inte att Securitas behöver leva med flytande strategier i den bemärkelse som Eisenhardt och Brown förespråkar. Securitas har relativt permanenta strategier tack vare att de är med och driver utveckling och efterfrågan. Även Patching är en företeelse som känns främmande på Securitas. Förvisso hanterar koncernledningen företagsförvärv och avyttringar men inte med utgångspunkt från det mönster som Eisenhardt beskriver. Securitas, upplever vi, drivs i större utsträckning av långsiktiga mål.

Verktyget **strategiska teman** bestående som vi ser det av ett flertal redskap. Goold och Campbell menar att förutsättningar för att skapa organisk tillväxt baseras utifrån detta verktyg på att affärsområdeschefer identifierar sig med företags mission²³⁰. Mission definieras som vi konstaterade i teorikapitlet på olika sätt av teoretiker men vision och värderingar är termer som vi ser det något som ingår i begreppet. Enligt Senge tankegångar får visionen inte vara för avlägsen och ha för liten koppling till den dagliga verksamheten²³¹. Han talar vidare om att en vision är gemensam²³². Denna form av vision är inte en idé utan snarare en kraft som finns i människor. Alla våra respondenter har talat varmt om Securitas värderingar och att det är dessa som styr deras verksamhet. Med andra ord kan de beskrivas som en gemensam drivande kraft och på detta vis kopplas till Senge grundidé. När förvärv genomförs anser man på Securitas att det är viktigt att den nya organisationen som tillkommit delar dessa värderingar och därför lägger koncernen stor möda på att omforma och skapa ett genomgående tankemönster.

Eneroth och Malm²³³ anser att visionen ändrar karaktär men Securitas har utifrån sina värderingar lyckats skapa ett grundläggande tema i sina värderingar och visionen. De har inte för avsikt att ändra detta. De arbetar huvudsakligen med människor, tekniken underlättar och är utvecklande men inte drivande.

²²⁹ Mintzberg, Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, (1994)

²³⁰ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

²³¹ Senge, Peter kap. 16 i Starkey, Ken, *How Organizations Learn* (2001).

²³² Senge, Peter, *The fifth discipline* (1993).

²³³ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, (2000)

Strategiskt förtroende används av Securitas som vi tolkar det i en djupt och långtgående strategisk tilltro bland annat genom de gemensamma värderingar, som sätter sin prägel på hela företaget. Vi tolkar det som om denna samstyrning som Ouchi²³⁴ uttrycker det, på alla punkter återfinns i Securitas sätt att arbeta. Det är inte enbart deras värderingar som är förenliga med Ouchis synsätt utan även Securitas sätt att rekrytera när de söker en alldeles speciellt typ av person. Att det handlar om samarbetsrelationer och tillit styrks i våra respondenters syn på att det är människorna i organisationen som är de viktiga spelarna. Samförstånd skall hindra opportunistiskt beteende men vi tolkar det som att denna typ av beteende är sällsynt eftersom det råder en stark decentralisering i koncernen samt att transparens upplevs som viktigt. Anställda skall vara medvetna om, och i en form av intressegemenskap påverka de beslut som fattas. Att samstyrning är central för Securitas kan även betonas i att koncernen överför synsättet på nya förvärv. Vidare ser vi att strategisk förtroende skapas genom att alla är medvetna om vad som sker i organisationen. Divisionschefen Dick Seger poängterar att det måste finnas en transparens mellan koncernledning och övriga anställda så att alla känner till spelreglerna.

Goold och Campell menar att ledningen kan använda sig av **specifika förslag** och att dessa inte blir ignorerade²³⁵. I våra samtal med respondenterna upplever vi det som att Securitas har anammat sin nya delegerade organisationsstruktur med specialiserade enheter och låter dessa sköta sin verksamhet. Förslagen kommer snarare underifrån och accepteras av ledningen även när det gäller beslut som rör geografisk expansion. I grunden uppfattar vi det som att det handlar om ett djupt samförstånd och inte om riktlinjer från något håll.

Vi upplever att Securitas korporativa varumärke fungerar som ett integrerat verktyg i hela koncernen eftersom strävan är att inordna förvärv även under detta namn. I teorikapitlet belyste vi även svårigheten att skapa denna typ av varumärke då det skall representera en hel organisation²³⁶. Den fördel som vi i detta sammanhang anser att Securitas har bottnar i den starka kultur koncernen skapat genom sina värderingar vilket enar hela organisationen och som aktivt vid nyförvärv förs över på nya organisationer.

Securitas är börsnoterat och ett starkt korporativt varumärke anses ha en positiv inverkan på aktiemarknaden²³⁷. Samtidigt kan det reducera kostnader när skalfördelar kan uppnås i samband med marknadsföring där det korporativa varumärket är ett stöd för alla produkter inom företaget²³⁸. Securitas arbetar inte aktivt med produkter utan har övergått till att tala om koncept och marknadsför dessa koncept. Att integrera förvärv kan därmed skapa skalfördelar och reducerade kostnader eftersom koncernen strävar efter att vara synliga på alla lokala marknader. En avsikt med det korporativa varumärket är att eliminera olika synsätt på varumärket, som kan verka förvirrande och istället skapa ett mer enhetligt och integrerat medel för informationsöverföring och därmed belysa skillnaden mellan produktvarumärken och det korporativa varumärket²³⁹. Vår uppfattning är att Securitas anser att det är viktigt att profilen för varumärket är densamma och finner därmed stöd för denna tes.

Den forskning som växt fram sedan 1990-talet, strategic brand management, belyser framförallt varumärkets förmåga att bidra till företagets långsiktiga konkurrenskraft, lönsamhet och tillväxtförmåga. Varumärket betraktas därför i större utsträckning som ett självständigt

²³⁴ Ouchi, W.G, *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, (1979)

²³⁵ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

²³⁶ Birkerton, *The six conventions of corporate branding* (2003)

²³⁷ Einwiller, Will, *Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study* (2002)

²³⁸ Hatch, Mary Jo och Shultz, Majken, *Bringing the corporate into corporate branding* (2001)

²³⁹ de Chernatony, *Would a brand smell any sweeter by a Corporate name?* (2002)

konkurrensmedel.²⁴⁰ Vi upplever det som att Securitas har ett starkt varumärke i Sverige vilket kan förklaras av att det funnits och utvecklats under en lång period. Även internt upplever de anställda att varumärket har en stark förankring. Vi anser därmed att varumärket fungerar som stöd ett stöd eller verktyg för den organiska tillväxten.

Vi har tidigare konstaterat att **resursallokering** anses vara ett effektivt redskap. I Securitas organisationsstruktur framgår det att det är koncernledningen som tar beslut beträffande koncernens affärsutveckling och det går i linje med vad Goold och Campbell säger när de talar om affärsportföljens utveckling²⁴¹. De båda teoretikerna menar vidare att ledningen är nöjd så länge affärsområdet i huvuddrag följer den uppgjorda planen och att affärsområdesledningen visar lojalitet med företagets huvudstrategi. Lojalitet är ett av de begrepp som Dick Seger använde sig av när han talade om ”successfactors by priority” för organisk tillväxt. Vi erfar att lojalitet är ett genomgående tema för hela organisationen och att detta för stöd i koncernens syn på transparens och företagets värderingar. Koncernledningens sätt att influera de strategiska valen sker i samförstånd och ofta med utgångspunkt i vad divisionerna betraktar som den rätta vägen.

Segelod har påvisat att Goold och Campbells slutsatser kring olika ledarstilar även kan urskiljas i större svenska koncerners formella investeringsrutiner. Koncerner som tillämpar ledningsstilen strategisk planering använder sig inte av absolut återbetalningstid som en investering måste uppfylla. Koncernerna beaktar snarare multipla bedömningskriterier och gör detta med stor flexibilitet²⁴². Vår syn på Securitas med utgångspunkt i divisionen Direct, är att multipla bedömningskriterier och övriga argument förs fram i de diskussioner som rör divisionens agenda när koncernchef Thomas Berglund och ekonomidirektör Håkan Winberg besöker divisionen. Vår tolkning är att dessa möten är viktiga för att skapa en ömsesidig förståelse mellan koncernledning och den enskilda divisionen. Återbetalningstiden beaktas även i det generella ramverk som divisionen använder vid sin egen analys för att skapa förutsättningar för organisk tillväxt. Långsiktiga strategier får ta tid och beaktas alltid utifrån ramverket som en försäkring om att satsningen är korrekt. När väl ett koncept som fungerar är framtaget upplever det inte som att kapital är en begränsning.

”När vi känner att vi skapat en bra och fungerade modell för Direct så känns det inte som om resurserna i monetära termer är en begränsning, snarare tvärtom så uppmuntras vi från koncernledningen sida att växa.”

Kontroll som verktyg sätter enligt Goold och Campbell prägel på hur dag-till-dag aktiviteter hanteras och strategiska kontroll uppfattas som flexibel för företag som arbetar utifrån organisk tillväxt som mål²⁴³. I Securitas fall har vi identifierat två verktyg som sätter sin prägel på företaget och är basen för deras dagliga verksamhet. Det första verktyget utgår från Securitatsmodellens sex fingrar som, enligt Håkan Winberg, lägger fokus på att påverka resultatet och inte på resultatet i sig. Detta belöningsssystem används framförallt på bevakningsenheten där cheferna har ansvar för budget och kunduppföljning. Även divisionen Direct har ett utvecklat belöningsssystem i det generella ramverk som använd för verksamheten. Samuelsson menar att ledningen har det övergripande ansvaret för företagets finansiella situation och att det ibland kan vara lämpligt att begränsa divisionernas ansvar till resultatansvar²⁴⁴. Vår tolkning är att Securitas

²⁴⁰ Melin, Frans, *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga upp starka varumärken*, (1997)

²⁴¹ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

²⁴² Segelod, Esbjörn, *Planering och kontroll av investeringar – bestämningsfaktorer och utvecklingstendenser*, (2001)

²⁴³ Goold, Michael och Campbell, Andrew, *Strategies and Styles*, (1990)

²⁴⁴ Samuelsson, L. A, *Controllerhandboken* sid. 92 (2001)

har tagit ett steg längre när de menar att företaget försöker hitta vägar att belöna det som påverkar resultatet, och inte belöna på resultatet i sig. Detta förstärks av Lars Anderssons kommentar:

”Att påverka resultatet kortsiktigt är inga problem, man kan förbättra lönsamheten väsentligt på kort sikt men det är inte så vi vill belöna våra anställda.”

Teoretikerna tycks vara rörande ense om att det krävs en överensstämmelse mellan vad eller vem som belönas och varför²⁴⁵. Anthony och Govindarajan utvecklar detta ytterligare med att förtydliga att de strategiska målen är långsiktigt orienterade och upprättade efter koncernledningens mål med verksamheten medan de operationella målen är kortsiktiga, ofta inriktade på att följa en årlig budget, flexibla och upprättade för att möta ett operationellt behov. Tyngdpunkten i kontrollsystemet bör ligga på antingen de strategiska eller de operationella målen, vilket kan ställa till problem i diversifierade företag om affärsområdena har olika strategiska mål och därför kräver en skild betoning²⁴⁶. I divisionen Direct används det generella ramverket även som belöningsystem och upplevs fungera väl. Vår tolkning är att belöningsystemet tar hänsyn till både det långsiktiga strategiska målet organisk tillväxt och till de kortsiktiga operationella målen eftersom hänsyn till lönsamhet även vägs in. Securitas har därmed funnit ett verktyg som inte väljer att lägga tyngdpunkten vare sig på långsiktigt orienterade mål eller kortsiktiga mål utan som istället har en balans mellan dessa. Eneroth menar att alla organisationer arbetar mer eller mindre synligt med såväl belöningar som bestraffningar²⁴⁷. Även detta vägs in i Directs belöningsystem när det klart framgår att avdrag görs om uppsatta mål för pay-back inte uppnås. Vi tolkar det vidare som att Direct har konstruerat ett belöningsystem som stämmer överens med vad Kerr talar om när han slår fast att rätt saker skall belönas på rätt sätt så att det önska beteendet uppnås²⁴⁸. Trots detta är det viktigt att ha i åtanke att människor motiveras av olika typer av belöningar varför överväganden alltid måste göras. Dessa överväganden ser vi att koncernen beaktar i sitt anställningsförfarande när anställningar utgår ifrån en särskild typ av attityd.

När det handlar om den finansiella kontrollen beskriver Lars Andersson att koncernen har en tradition av att följa upp finansiella resultat noggrant. Trots detta får vi en känsla av att det strategiska tänkandet är det som står för de övervägande tankegångarna i koncernen. Detta antagande är baserat på det faktum att respondenterna vid våra möten gärna talat om den strategiska biten trots att vi presenterat ett frågeformulär som i stor utsträckning även beaktar den finansiella biten.

5.2.3 Kommunikation

Då målet eller syftet med **företagskommunikation** är att skapa en process som på ett korrekt sätt positionerar organisationen och dess erbjudanden i mottagarens medvetande, så som Chris Fill säger²⁴⁹, ser vi Securitasmodellen och de värderingar som denna bygger på som central för koncernens kommunikation. Securitasmodellen står för mycket av den interna kommunikationen och positionerar tillsammans med värderingarna organisationen mot medarbetarna medan

²⁴⁵ Kerr, & Slocum, (1987); Kling, Katarina (2001); Anthony & Govindarajan, (2001)

²⁴⁶ Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems* (2001)

²⁴⁷ Eneroth, Kristina, *Strategi och kompetensdynamik – en studie av Axis Communications*, (1997)

²⁴⁸ Kerr, Steven, *An Academy Classic. On the folly of rewarding A, while hoping for B*, (1995)

²⁴⁹ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, (1999)

värderingarna och medarbetarnas sätt att arbeta efter dessa positionerar företaget mot marknaden. Eller som Dick Seger uttrycker det;

”Kommunikation kommer från alla anställda oavsett var man befinner sig i organisationen och hur de agerar. Detta kan man inte förändra genom att försöka beskriva oss på ett annat sätt än vad vi är. Det är slutligen mottagaren av budskapet som avgör detta och då gäller det att skapa en korrekt identitet i grunden.”

Chris Fill påpekar också vikten av kommunikation för att stärka relationen mellan anställda och ledning särskilt i strategiska frågor, för att uppnå förståelse, lojalitet och engagemang²⁵⁰. Här ser vi återigen hur Securitas arbetar utifrån sina värderingar och att en gemensam syn på organisationen och arbetssättet genomsyrar hela organisationen och att de därigenom uppnår den lojalitet och det engagemang som behövs.

Securitasmodellen ser vi också som ett viktigt visuellt verktyg för att förmedla koncernens strategi. Även om den inte är uppbyggd som ”the Strategy Canvas” kan vi här relatera till Kim och Mauborgnes resonemang där de menar att det underlättar kommunikationen av strategi att bygga strategiprocessen runt en bild.

Trots att Securitas har en mycket decentraliserad organisation når information fram genom täta kontakter och ett utvecklat kommunikationssystem i flera nivåer. Även Lars Andersson menar att det i de täta mötena i koncernledning och mellan koncernchef och divisionsledningar ges alla möjligheter till en öppen kommunikation.

Securitas har också ett konkret externt kommunikationsverktyg i sin tidning, Securitas Magazine, vilken av Anette Venneman betecknas som en branschtidning. Här kommunicerar de med alla externa intressenter och de ser tidningen som ett verktyg för att bearbeta marknaden såväl som för att påverka branschutvecklingen.

5.2.4 Kompetensutveckling

Ekstede och Leonard-Barton delar in kompetens i individuell- respektive organisatorisk kompetens. De menar vidare att den organisatoriska kompetensen kan indelas i medarbetarkompetens som är varje individs kompetens, i strukturkapital som är den kompetens som finns kvar i en organisation sedan medarbetaren gått hem för dagen och i kultur/värderingar vilka genomsyrar organisationen och påverkar medarbetarnas attityder och inställningar t ex till kunskapsutveckling.²⁵¹ Här kan vi se att Securitas arbetar med alla typer av kompetensutveckling, genom ett omfattande utbildningsprogram utvecklar de människorna i organisationen, genom en stark kultur med starka värderingar påverkar de medarbetarnas attityder och inställningar och genom att driva branschutvecklingen påverkar de den struktur medarbetarna arbetar i. Även utifrån Axelssons definition av kompetensutveckling kan vi se att Securitas genom de branschaktiviteter de ägnar sig åt styrker den organisatoriska kompetensen²⁵². Lundmark använder begreppet organisatorisk kompetensutveckling även för aktiviteter som rekrytering och organisationsutveckling²⁵³. Även om Lundmark avser att

²⁵⁰ Fill, Chris, *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*, (1999)

²⁵¹ Ekstede och Leonard-Barton i Docherty, P, *Lärariket: vägar och vägval i en lärande organisation*, (1996)

²⁵² Axelsson, B, *Kompetens för konkurrenskraft*, (1996)

²⁵³ Lundmark, A *Utbildning i arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, (1998)

rekrytera den kompetens som eventuellt saknas så ser vi även att Securitas rekrytering av en viss typ av människor med vissa värderingar bidrar till att behålla de värderingar som genomsyrar organisationen och därigenom skapa förutsättning för en organisationsutveckling i en specifik riktning.

Rekryteringsprocessen omfattar, enligt Tichy et al²⁵⁴, såväl urval, befordran och placering som alla andra aktiviteter förknippade med intern förflyttning av individer mellan positioner och extern rekrytering. Författarna diskuterar tre viktiga strategiska aspekter på rekrytering; utformning av ett organisationsomfattande rekryteringssystem som stödjer den valda affärsstrategin, befordringssystematik för den interna rekryteringen samt matchning mellan chefer i nyckelpositioner och affärsstrategin. Detta sista handlar om att finna ”rätt person till rätt plats”.

Dick Seger säger så här om Securitas och framförallt Directs rekrytering;

” Även om vi har behov av att rekrytera tusen personer och inte hittar de rätta så anställer vi inte. Det handlar inte så mycket om betyg och meriter, utan personen i sig skall vara helt rätt för oss.”

Då Securitas också rekryter mycket internt är de interna utbildningarna viktiga för såväl den individuella som den organisatoriska kompetensen. Enligt Sandberg och Targamas indelning av kompetensutveckling²⁵⁵ kan vi se att de interna utbildningarna på Securitas handlar om såväl kompetensförstärkning som kompetensförnyelse. Om vi återknyter till Tichy et al där dessa pekar på vikten av ett organisationsomfattande rekryteringssystem som stödjer den valda affärsstrategin kan vi återigen konstatera att Securitas fokusering på värderingar och utbildning i den andan skapar förutsättningar för att rekrytera internt då alla i organisationen bär på samma värderingar.

Klas Eklund ser kompetensen idag vara nyckeln till framgångsrikt företagande²⁵⁶. I dagens globala samhälle handlar det inte längre om var en produkt producerats utan av vem. Företagande handlar om att vara kreativ, annorlunda och att erbjuda unika saker, ibland genom att kombinera saker på ett nytt sätt, ibland genom revolutionära förändringar.²⁵⁷ Det gäller att vinna marknadens och kundernas förtroende. Genom att fokusera på kärnkompetensen, säkerhet, och sina värderingar visar de i Securitas att de förstår dagens förutsättningar. Detta tankesätt speglas även i det Dick Seger säger;

”Ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet skall finnas med i allt vi gör. Det vi gör måste komma från hjärtat. Vi vill ha engagerade medarbetare som inger ett förtroende. Det är grunden i hela vår verksamhet.”

Securitasmodellen beaktar således även företagets kompetensutveckling ur den aspekt att det är människorna som gör skillnaden och att ständig vidareutbildning krävs. Anette Venneman menar;

”Den betonar vikten av människorna i organisationen och med det följer kompetensutvecklingen”

²⁵⁴ Tichy et al, *Strategic Human Resource Management*, (1982)

²⁵⁵ Sandberg, J och Targama, A, *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, (1998)

²⁵⁶ Eklund, Klas, *Vår ekonomi* (2001)

²⁵⁷ Malm Allan T. *Lektionsunderlag* (2004-01-22)

Eneroth och Malm menar att i en ständigt föränderlig omvärld krävs kompetensutveckling då det är företagets samlade kompetens som ger begränsningarna i valet av framtida strategisk riktning. Kompetensen avgör vad som är möjligt men riktningen avgörs oftast av tillfälligheter.²⁵⁸ Då Securitas menar att de inte befinner sig i en så snabbt föränderlig omvärld att de behöver ändra strategisk inriktning så ofta är de enligt vår mening inte i behov av att bygga en bred kompetens för framtiden utan bör fokusera hårt på utveckling inom sitt kärnkompetensområde.

Utifrån Kjell Nordström och Jonas Ridderstråles²⁵⁹ syn på framtidens ideala företag anser vi att Securitas har ett snävt fokus, då de fokuserar på säkerhet som är koncernens kärnkompetens. De har dock inte ett riktat fokus då de inte vänder sig till en enskild kategori av kunder, så kallade kärnkunder. Divisionerna kan däremot sägas ha ett riktat fokus då de segmenterar marknaden och bygger koncept utifrån sina segment. Hävstångseffekter handlar om kunskapsöverföring. Internt från individ till organisation genom att skapa system som möjliggör för alla inom organisationen att ta till sig kunskaperna och använda dem. Här ser vi de system av utbildningar som finns i Securitas som deras huvudsakliga system för kunskapsöverföring. Industriell hävstång innebär att utifrån kärnkundernas preferenser erbjuda nya produkter eller att utnyttja kompetensen för etablering på nya marknader. Detta ser vi att Securitas gör dels genom att ständigt ta fram nya kundanpassade koncept, dels genom att använda dessa koncept då de går in på nya marknader. Den internationella hävstångseffekten handlar om att anpassa organisationen och dess strategier till den globala miljö vi idag lever i. Securitas har genom sin omstrukturering anpassat sig till marknads krav på kundlösning istället för produktfokus. Den tredje grundpelaren handlar om innovation på alla nivåer, bl a om att återuppfinna strategin, skärskåda den och få fram dess grundläggande idéer. Här kan vi se Securitas kundkonceptutveckling som innovation då dessa koncept är produkter av nya strategier för organisk tillväxt. Heterarki är en flexibel organisation och ska ses som skapandet av en sinnesstämning eller filosofi. I grunden handlar det om att organisera sig så att varje person kopplas till ett projekt, en specialistkunskap och en personaldimension. Securitas är inte organiserat i projektgrupper men specialistkunskapen kan ses i de divisioner medarbetaren tillhör.

Enligt Leif Edvinssons sätt att se det har ledningen två sätt att öka, eller som han själv säger, ”få turbo” på humankapitalet, endera påverkar de humankapitalet direkt genom motivation och utbildning eller indirekt genom att förbättra det strukturella kapitalet. Securitas kan genom sin omorganisation sägas ha förändrat sitt strukturkapital för att kunna specialisera sig mot kärnkunder. De affärskoncept de har utvecklats hela tiden och de anstränger sig ständigt för att bygga nya relationer som kan ge kunskaper. Humankapitalet ser vi att Securitas tänker mycket på och ständigt utvecklar.

²⁵⁸ Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. *Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics*, (2000)

²⁵⁹ Nordström, Kjell och Ridderstråle, Jonas, *Funky Business*, (1999)

5.3 Sammanfattning av respektive koncern

Trelleborg

I Trelleborg arbetar koncernledningen aktivt med **organisationsstrukturen** för att finna vägar för att skapa organisk tillväxt. Vi har tydligt uppfattat att koncernen är decentraliserad och strävar efter att fånga upp idéer. Den **strategiska planeringsprocessen** är välutvecklad och stödjer Trelleborg i deras strävan mot organisk tillväxt men får inte bli för formaliserad, spontanitet och kreativitet måste få utrymme även här. Vi ser Trelleborgs **strategiska teman** som något som stödjer organisk tillväxt men att de inte ännu utnyttjar detta verktyg fullt ut. För att skapa en enhetlig företagssjäl till stöd för organisk tillväxt bör Trelleborg satsa på att långsiktigt implementera unika värderingar i hela organisationen så att alla anställda kan identifiera sig med dem. Detta resonemang kommer igen när det gäller det **strategiska förtroendet**, där organisationen upplevs som mer styrd av kontroll än av delade värderingar. Förtroendet är i Trelleborg starkt kopplat till ansvar och prestation men med strikt finansiell uppföljning och kontroll. Däremot konstaterar vi att affärsområdena har förtroende och även krav på sig att själv komma med förslag i den strategiska planeringsprocessen. Vi ser det så att det trots allt är strategerna i ledningen och affärsutvecklingsavdelningen som kan se den stora samlade bilden över koncernens situation och att det nog är riktigt att dessa bör ta fram och ge förslag avseende riktningen men bara i generella termer så att affärsområdena kan utnyttja sin kännedom om marknader och kunder för att uppnå de organiska tillväxtmålen på bästa sätt. Vad avser **specifika förslag** ser vi att Trelleborg genom sin strategiprocess och affärsutvecklingsavdelningens arbete har ypperliga tillfällen att komma med förslag i alla typer av frågor. Specifika förslag hanterar även koncernledningens syn på varumärken vilka är en värdefull tillgång och ett självständigt konkurrensmedel. Vi ser det därför som helt riktigt att Trelleborg genom en övergripande varumärkespolicy försöker bygga ett starkt korporativt varumärke som i förlängningen ska generera en ökad försäljning och därigenom organisk tillväxt. När det gäller **resursallokeringen** ser vi det så att ledningen genom affärsområdenas stora handlingsfrihet vid investeringsbeslut stödjer den organiska tillväxten. Då det gäller större och viktiga strategiska investeringar så som förvärv ligger dessa beslut dock på ledningen, och i slutändan styrelsen. Detta ser vi som positivt för den organiska tillväxten så till vida att koncernledningen kan länka resurser direkt till investeringar som långsiktigt stödjer den organiska tillväxten. Att använda payback som urvalskriterie vid investeringar har som vi konstaterat både för- och nackdelar. Det är viktigt för Trelleborgs vidare utveckling och därmed organiska tillväxt att användningen av paybackmetoden sker med stor flexibilitet och ser till multipla urvalskriterier vid bedömning av investeringar som beräknas ge avkastning på lång sikt. Vi upplever den delen av **kontrollen** som handlar om resultatövervakning som omfattande i Trelleborg, både avseende finansiella resultat och strategiska mål. Så länge inte organisationen styrs mer på gemensamma värderingar kan det dock ses som nödvändigt med en omfattande kontroll vilket tar tid och kraft som istället borde läggas på att bidra konstruktivt till det strategiska tänkandet i affärsområdena. Detta skulle i högre utsträckning än kontroll kunna bidra till organisk tillväxt. Genom att lägga tyngdpunkten i kontrollen på finansiella mål riskerar de i Trelleborg, som vi ser det, att bli alltför kortsiktiga vilket även det hämmar den organiska tillväxten. Den andra delen i kontrollen handlar om belöningsystem och incitament. Då ledarskap kan vara en viktig motivationsfaktor visar koncernledningen genom de täta uppföljningarna av strategiska mål ett engagemang som anger vikten av de dessa. För att finna vad som motiverar de egna medarbetarna och även planera framtida strategiska utbildningsinsatser är utvärderingssystemen och dess utformning viktiga. Dessa upplever vi på Trelleborg som något underutvecklade men vi ser att de arbetar med att förbättra dem. Även karriärplanering är ett viktigt redskap för att öka motivationen och dessutom få medarbetarna att stanna kvar sedan de fått möjlighet till kompetensutveckling. Här ser vi att de

på Trelleborgs HR-avdelning har insett detta men ännu inte kommit igång på allvar. Belöningsystemen är en viktig bit i motivationen. Vill man uppnå organisk tillväxt är det också detta som ska belönas. Koncernledningen på Trelleborg säger sig vilja belöna tillväxtmål vilket vi ser som positivt, dock har de inte kommit så långt i det arbetet. Att belöna strategiska mål, kompetensutveckling eller produktidéer, långt ner i organisationen, skulle, som vi ser det, vara att belöna rätt saker för organisk tillväxt. **Kommunikationen**, både internt och externt, fungerar på Trelleborg som ett utmärkt stöd för den organiskt tillväxten. Alla intressenter ses som viktiga och den kommunikationspolicy som håller på att färdigställas visar på medvetenhet om kommunikationens betydelse för koncernens identitet och image. Internt har Trelleborg ett bra system för informationsöverföring och vi ser också att ledningens signaler är tydliga, enhetliga och når fram. **Kompetensutvecklingen** på Trelleborg är under förändring. De har ett tydligt fokus på kärnkompetens vilket stödjer organisk tillväxt. HR-strategin och den internutbildning de har idag stödjer inte målet organisk tillväxt fullt ut vilket HR-avdelningen insett och de är idag en bit på väg. Detsamma gäller för de rekryteringssystem de har idag. Sammantaget kan vi alltså konstatera att i Trelleborg används inte verktygen enhetligt i en strävan mot organisk tillväxt.

Securitas

För att ge förutsättningar för organisk tillväxt har Securitas AB skapat en platt **organisationsstruktur** med ett decentraliserat styre. Införandet av en divisionaliserad organisation, uppfattar de anställda, skapar bättre möjligheter för specialisering. Koncernens **strategiprocess** upplever vi var starkt knuten till Securitasmodellen, som utgår ifrån koncernens värderingar. Dessa värderingar, som faller in under verktyget **strategiska teman** skapar vidare ett brett **strategiskt förtroende** i form av en enhetlig samstyrning. Vid rekrytering av nyanställda är förfaringsättet uppenbart noggrant för att samtliga anställda skall dela de grundläggande värderingarna och passa in i företaget med dess kultur. Verktyget för ledningen att ge **specifika förslag** används och koncernen har skapat ett varumärke i Securitas, vilket vidare även överförs på förvärvade företag. Vi upplever vidare att koncernen tar stor hänsyn till strategiska investeringar som skapar förutsättningar för organisk tillväxt. Trots att koncernen har en stark tradition av resultatuppföljning är vår uppfattning att strategisk tänkande ligger till grund för koncernledningen övergripande sätt att använda sig av **resursallokering** och **kontroll** som verktyg. Det finns dessutom i divisionen Direct ett utvecklat ramverk som balanserar lönsamhet, tillväxt och återbetalningstid för att detta skall skapa en lönsam tillväxt. Vi finner även att Securitas har skapat ett visuellt **kommunikativt** verktyg i Securitasmodellen och att detta strategiska verktyg skapar ett stöd för den organsiska tillväxten. Koncernen har även egna utbildningar för väktare och partners som värvas till divisionen Direct och vi upplever därmed att detta verktyg **kompetensutveckling**, i stor utsträckning är central för deras långsiktiga strategi. Vad vi funnit är att det avgörande verktyget för Securitas är deras värderingar, som är utgångspunkten i Securitasmodellen och vidare binder samman övriga verktyg. Securitasmodellens systematiska uppbyggnad gör att verktygen samverkar och tillsammans skapar en enhetlig strävan mot organisk tillväxt. Vår helhetssyn på Securitas är att de aktivt arbetar med alla verktygen för att dessa skall stödja organisk tillväxt och att koncernen även är medveten om vilka verktyg som är de centrala för organisationen.

5.4 Vilka är de framträdande skillnaderna i hur koncernerna använder sina verktyg?

Den största och kanske viktigaste skillnaden, som vi ser det, är att på Securitas har ledningen insett vikten av att verktygen samverkar vilket uttrycks tydligt genom Securitasmodellen. På Trelleborg använder inte ledningen verktygen på ett enhetligt sätt för att uppnå organisk tillväxt. Detta kan bero på att koncernledningen tidigare inte har arbetat med verktygen för att stödja organisk tillväxt utan att andra strategiska mål prioriterats. En annan omständighet kan vara att koncernledningen inte har uppfattat betydelsen av att alla verktygen bör användas enhetligt för att stödja uppsatt mål och att detta uppnås genom samverkan mellan verktygen.

Tyngdpunkten är också olika i vilket verktyg som av respektive koncernledning anses som viktigast. Fredrik Arp ansåg att den strategiska planeringsprocessen var det absolut viktigaste verktyget för Trelleborg. Vi upplevde vid våra intervjuer att den uppfattningen delas av övriga respondenter på Trelleborg. Även om alla talade om vikten av de verktyg som låg inom deras ansvarsområde så återkom de ofta till hur dessa verktyg skulle passas in i den strategiska planeringsprocessen. Respondenterna på Securitas återkommer ständigt till värderingarnas betydelse för organisationen, i relation till i stort sett alla de av oss identifierade verktygen, men framförallt i relation till strategiskt förtroende, strategisk process och kontroll. Som Thomas Berglund uttrycker det;

”För att kunna hålla ihop över 200 000 anställda på en global marknad krävs sunda värderingar – det är de som styr.”

Den strategiska planeringsprocessen skiljer sig påtagligt åt mellan koncernerna, trots att båda har treårsplaner som rullande uppdateras en gång per år. Den största skillnaden ligger i formaliseringen av processen vilken är mycket mer omfattande på Trelleborg. En annan stor skillnad är de riktlinjer som på Trelleborg ges till affärsområdena. Detta förekommer inte i Securitas på samma sätt utan där är det affärsområdena som själv utformar och genomför det strategiska planerandet. Koncernledningen, vilka upplevs som kompetenta och initierade i vad de olika divisionerna har för avsikter, ”sitter på läktaren” och griper bara in om de ser att något är på väg att gå rent fel. Det strategiska tänkandet, kreativitet och intuition får stort utrymme i organisationen och strategiprocessen är informell och ständigt pågående.

På Securitas, och kanske framförallt i divisionen Direct, satsar koncernen på att växa genom partnerskap. Ledningen menar att det tar längre tid och är mer riskfyllt att växa genom förvärv än att själv bygga upp ny verksamhet från grunden. För att kunna arbeta troget sina koncept är det viktigare att finna rätt partner att arbeta med och utbilda än att förvärva ett företag och därefter implementera Securitas värderingar och tankesätt. Då Trelleborg istället styrs genom kontroll ser ledningen här större risker i nätverk och allianser än i förvärv. Genom att koncernen under tidens gång också genomfört ett stort antal förvärv har ledningen stor kunskap och erfarenhet av detta sätt att växa.

6 AVSLUTANDE DISKUSSION

Den avslutande diskussionen tar sin utgångspunkt i vår problemformulering rörande koncernledningens verktyg för att skapa organiskt tillväxt. Utifrån den analys vi gjort kommer vi här att redogöra för våra slutsatser och för våra råd till Trelleborg. Kapitlet avslutas därefter med allmänna reflektioner och förslag till vidare forskning.

Fokus i denna studie har varit att identifiera, beskriva och analysera koncernledningars verktyg och hur dessa verktyg bör användas för att skapa organisk tillväxt. Det framgick tidigt i vår förstudie och litteraturgenomgång att detta teoretiska perspektiv är ett relativt outforskat område. Vi anser därför att den metod vi använt uppfyllt vårt syfte. Vår teorisammanfattning och analysmodell skapar förutsättningar för en ökad förståelse för frågeställningen. Vår förhoppning är att läsaren vid detta lag har förstått att studien behandlat koncernledningens övergripande ansvarsområden och att detta är ett komplext problemområde att behandla och förklara.

Vi har inte sett att det varit möjligt att generera generella slutsatser av typen ”vilka verktyg *måste* finnas och hur *ska* dessa användas”. För att framställa det slaget av generell slutsats krävs, som vi ser det, ett större urval av koncerner. Dock har det omfattande empiriska materialet och analysen gett förutsättningar för att framhålla de verktyg som varit av betydande vikt för våra respektive fallkoncerner. Det empiriska materialet har också gett oss möjlighet att beskriva och analysera hur dessa verktyg bör användas för att uppnå organisk tillväxt. Utifrån vår jämförelse mellan de båda fallföretagen och studiens teoretiska förankring anser vi det möjligt att ge rekommendationer till Trelleborg.

6.1 Slutsatser

Frågorna vi inledningsvis ställde i vår problemformulering besvaras nedan utifrån den analys av våra fallföretag som vi gjort.

- Vilka verktyg kan koncernledningen använda sig av för att skapa organisk tillväxt?
- Hur bör då dessa verktyg användas?

Nedan redovisas en lista över de verktyg vi teoretiskt och empiriskt funnit att koncernledningar kan använda sig av för att uppnå organisk tillväxt. Under arbetets gång framkom att riskhantering av Securitas nyligen lyfts fram som ett eget verktyg vilket förklarar varför detta verktyg inte fanns med i den ursprungliga referensramen.

- Koncernens **organisationsstruktur**
- Den **strategiska planeringsprocessen**
- **Strategiska teman** – mission, vision, kärnkompetens, värderingar
- **Strategiskt förtroende** – verksamhetsutveckling, decentralisering och styrning
- **Ledningsspecifika förslag** – ex. varumärkespolicy
- **Resursallokering** – hur affärsportföljen skall se ut i framtiden samt hur koncernen fördelar kapital för investeringar
- **Kontroll** – resultatövervakning, belöningsystem, investeringskriterier
- **Kommunikation**
- **Kompetensutveckling**
- **Riskhantering**

Angående hur ovanstående verktyg bör användas för att skapa organisk tillväxt har vi funnit empiriskt stöd för vikten av att verktygen används enhetligt och i samverkan. Det är inte varje verktyg för sig som skapar organisk tillväxt i koncerner utan just den samverkan som uppstår genom en enhetlig användning. I förlängningen är det tankegången bakom verktygen som skapar ett gemensamt engagemang i hela organisationen. Det är med andra ord hur verktygen används i praktiken som gör det möjligt att uppnå det strategiska målet – organisk tillväxt.

Vårt arbete har lett till att vi även kan redogöra för följande slutsatser;

- Utifrån vår analys av vilka verktyg som används av Trelleborg och på vilket sätt dessa används kan vi dra slutsatsen att koncernledningen använder de verktyg vi identifierat med undantag från riskhantering. Att riskhantering inte lyfts fram som ett specifikt verktyg i Trelleborg kan bero på att detta verktyg återfinns underordnat andra verktyg. I Trelleborg har vi också funnit att tyngdpunkten ligger på den strategiska planeringsprocessen vilken av ledningen anses innehålla flera av de andra verktygen. Slutsatsen blir att Trelleborgs användning av respektive verktyg ger en splittrad bild, då en del av verktygen används på ett sätt som stödjer organisk tillväxt medan andra är på väg och ytterligare några används på ett sätt som indirekt motverkar organisk tillväxt. Det är framförallt de komponenter som återfinns under verktyget kontroll som motverkar organisk tillväxt. Kontrollsystemet upplevs som omfattande och genom att lägga tyngdpunkten på finansiell kontroll riskerar Trelleborg kortsiktighet. Belöningsystemens utformning skapar inte incitament för organisk tillväxt. Trelleborg har därmed en bit kvar innan de utifrån de teorier som finns kring varje verktyg kan sägas använda alla verktygen enhetligt och fullt ut för att skapa organisk tillväxt.
- I Securitas affärsmodell, Securitasmodellen, och dess beståndsdelar finner vi att detta visuella verktyg kan infogas under varje enskilt verktyg vi identifierat med undantag för resursallokering. Securitas själva benämner modellen ”sin verktygslåda” och utifrån vår analys drar vi slutsatsen att affärsmodellen stödjer organisk tillväxt. Vi kan också konstatera att Securitasmodellen kan ses som ett verktyg i sig som bidrar till att alla de av oss identifierade verktygen verkar i en och samma riktning och att detta underlättar för dem att uppnå organisk tillväxt. Utöver Securitasmodellen konstaterar vi att det finns ett generellt ramverk som stöd för verksamheten vilket innefattar resursallokering och belöningsystem.
- Vi avslutar med att konstatera att Securitas AB även använder riskhantering som ett aktuellt samt relevant verktyg för att bland annat växa organiskt.

6.2 Råd till Trelleborg

Eftersom vi har funnit att Trelleborg inte använder alla verktyg fullt ut för att stödja organisk tillväxt finns det möjligheter för koncernledningen att se över hur verktygen används för att påverka de strategiska målen i önskad riktning. Men anledning av detta lägger vi fram följande förslag och råd som koncernledningen bör beakta om avsikten är att driva organisk tillväxt.

Våra slutsatser pekar på verktygens samverkan och att de därmed bör användas enhetligt i praktiken. Ett centralt verktyg att se över är därmed koncernens kontrollsystem, även innefattande belöningsystemet, vilket i dagsläget inte fullt ut stöder organisk tillväxt. För att på lång sikt uppnå organisk tillväxt krävs det ett utbrett strategiskt tänkande som genomsyrar hela organisationen. Vi har förvisso funnit stöd för tankar kring strategiskt tänkande i empirin men anser att detta kan växlas ut på ett bra sätt om även kontrollsystem och belöningsystem kopplas till detta. Strategiskt tänkande kräver tid, kraft och engagemang vilket inte bör motverkas av ett alltför omfattande kontrollsystem och detta bör därmed tonas ner. Vi är förvisso införstådda i svårigheten att konkret mäta organisk tillväxt, men anser att det kan finnas sätt att internt mäta detta längre ner i organisationen. Vidare är även ett alternativt styrsystem i detta sammanhang samstyrning baserat på gemensamma värderingar. Dessa värderingar måste då vara djupt förankrade i organisationen och spegla en gemensam företagssjäl vilket även bör avspeglas i rekryteringsprocessen.

Det strategiska tänkandet måste också få en framträdande roll i den strategiska planeringsprocessen som av denna anledning inte får bli alltför formaliserad och administrativ. Denna strategiprocess har enligt vår uppfattning även för avsikt att ta tillvara kreativa förslag i koncernen. Vi vill dock lyfta fram att intuition och kreativitet från medarbetare med en nära relation till kunder och marknader måste få utrymme i den strategiska planeringsprocessen.

För att skapa samverkan och enhetlighet mellan verktygen anser vi att Trelleborg skulle ha nytta av att utveckla en egen ”verktygslåda”, en modell baserad på koncernens förutsättningar och dess strategiska mål. Ett alternativ kan vara att utveckla en ”verktygslåda” för varje enskilt affärsområde.

6.3 Förslag till vidare forskning

För det första skulle det vara intressant att göra den här studien med ett större empiriskt underlag för att se om våra slutsatser går att generalisera.

För det andra skulle en större studie kunna ge svar på frågan om det generellt är skillnad mellan tjänstekoncerner och produktionskoncerner i avseende på vilka verktyg som finns och används.

För det tredje hade det varit intressant att följa upp den här studien genom att om några år göra om samma studie och se om det skett förändringar i hur de av oss identifierade verktygen används.

Till sist skulle det vara intressant att följa Trelleborg under en längre tid för att se hur lång tid det tar att förändra tankesättet i en stor och spridd koncern, med andra ord hur lång tid det tar att implementera ett nytt strategiskt fokus.

6.4 Allmängiltiga reflektioner

Organisk tillväxt kan upplevas som att ett företag har en inre styrka och därmed förutsättningar att skapa långsiktig lönsamhet. Oavsett om detta är en tes som anammats eller inte har vår studie visat att organisk tillväxt är en strategi som berör koncerner idag. Koncernledningar har ett övergripande ansvar och får hantera en varierande agenda samtidigt som det hela tiden handlar om att se helheten. Att kontinuerligt hantera komplexa frågor kan leda till att man inte "ser skogen för alla träden". I situationer som dessa kan det därför upplevas som underlättande att ha en konkret manual eller bruksanvisning till förfogande. När det rör människor och omvärldsförändringar är detta näst intill omöjligt att frambringa. Dock finns det, som vi ser det, en rad viktiga verktyg som underlättar och ger förutsättningar för att behålla en ledande position. Vi konstaterade även initialt att tidigare teoretiker de senaste decennierna koncentrerat sig på hur konkurrensfördelar uppnås. Vår uppfattning är att detta är helt i linje med vad vi funnit, när utgångspunkten trots vårt perspektiv på att skapa organisk tillväxt, i grund och botten handlar om att erbjuda ett överlägset värde. Att helt enkelt vara bäst!

Vi väljer därför att avsluta detta arbete med Dick Segers citat som på grund av vår frågeställning hamnat lite i skymundan men som vi anser vara centralt för att skapa organisk tillväxt.

*"En rangordning börjar med **innehållet**, där det krävs att vi skapar ett unikt värde. Sedan är det viktigt att detta följs upp med en **metod**, på vilket sätt vi skall göra saker. För att kunna förverkliga planerna krävs **människor** och dessa behöver naturligtvis någon form av motivation, det vill säga ett **belöningsystem**. Den avslutande framgångsfaktorn i prioritetslistan är **lojalitet**, som måste komma inifrån varje individ."*

7 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

7.1 Publicerade källor

Inbunden litteratur:

- Alvesson, M och Sköldbberg, K (1994): *Tolkning och reflection*, Studentlitteratur, Lund.
- Ansoff, Igor (1968): *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Penguin Books Ltd.
- Ansoff, Igor (1971): *Praktisk Företagsstrategi*, Wahlström och Widstrand, Stockholm.
- Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay (2001): *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Chicago; Irwine (10:e uppl).
- Arthur, W.B (1994): *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, The University of Michigan Press.
- Axelsson, B (1996): *Kompetens för konkurrenskraft*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bengtsson, Lars, Holmqvist, Mikael och Larsson, Rikard (1998): *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber ekonomi, Malmö
- Bengtsson, Lars och Skärvad, Per-Hugo (1995): *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund. (2:a uppl.)
- Bruzelius, Lars H och Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund. (8:e uppl.)
- Butler, John E., Ferris, Gerald R. och Napier, Nancy K. (1991): *Strategy and Human Resource Management*, South Western Publishing Co.
- Child, J. och Faulkner, D. (1998): *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press.
- Dicken, Peter (2002): *Global Shift – Transforming the World Economy*, Cromwell Press, Wiltshire. (3:e uppl.)
- Docherty, P (1996): *Läroriket: vägar och vägval i en lärande organisation*, Arbetslivsinstitutet.
- Eklund, Klas (2001): *Vår ekonomi*. Prisma, Stockholm. (9:e uppl)
- Ellström, Per-Erik (1992): *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*, Publica Allmänna förlag.
- Eneroth, Kristina (1997): *Strategi och kompetensdynamik - en studie av Axis Communications* Lund Studies in Economics and Management 37, Lund University Press.

- Fill, Chris (1999): *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*. Prentice Hall, Essex.
- Faulkner, David (1995): *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*, McGraw-Hill, Chicago, Irwine. (1:a uppl).
- Grant, Robert, M (2002): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Cambridge, MA, (4:e uppl.).
- Goold, Michael och Campbell, Andrew (1990): *Strategies and styles – The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*”, Blackwell, Cambridge, MA.
- Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Hatch, M.J & Shultz, M (2003): *What a corporate brand can do for you*.
- Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Johnson, G, et al, (2002): *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002
- Lindvall, Jan (2001): *Verksamhetsstyrning från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur, Lund (1:a uppl.)
- Lorange, Peter och Roos, Johan (1993): *Strategic alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Cambridge, MA
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1992): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Lundmark, A (1998): *Utbildning I arbetslivet. Utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*, Studentlitteratur, Lund.
- Melin, Frans (1997) *Varumärken som strategiskt konkurrensmedel – om konsten att bygga starka varumärken*, Lund University Press
- Milgate, Michael (2001): *Alliances, Outsourcing and the Lean Organization*, Quorum Books. (1:a uppl).
- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood, NJ.
- Nordström, Kjell och Ridderstråle, Jonas (1999): *Funky Business*, Bookhouse Publishing
- Olsson, Jan och Skärvad, Per-Hugo (2003): *Företagsekonomi 100*, Daleke Grafiska AB, Malmö.
- Samuelsson, Lars A (2001): *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm.
- Sandberg, J och Targama, A (1998): *Ledning och förståelse, ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund.
- Schou, Pierre (1991): *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*, Institute for Management of Innovation and Technology

- Schön, Lennart (2000): *En modern svensk ekonomisk historia – Tillväxt och omvandling under två sekel*, SNS Förlag, Stockholm.
- Senge, Peter, M (1993): *The fifth discipline*. Century Business, London.
- Smither, Robert D (1996): *The psychology of work*, Longman.
- Starkey, Ken (1996): *How organisations learn*. International Thomson Business Press.
- Thompson, A och Strickland, A (1992): *Strategy formulation and implementation*, Irwin, Homewood, Illinois. (5:e uppl.)
- Yard, Stefan (2001): *Kalkyler för investeringar och verksamheter*, Studentlitteratur, Lund.
- Yin, R (1985): *Case Study Research*, Sage Publications

Artiklar:

- Birkinshaw, Julian (2003): "Diageo's high spirits", *Business Strategy Review*, vol 14 nr3, pp:67
- Cusumano, Michael A. och Gawer Annabelle (2002): "Elements of Platform Leadership", *Sloan Management Review*, Spring 2002.
- Davidsson, Per och Delmar Frédéric (2001): "Tillväxtföretag i Sverige: förekomst och utvecklingsmönster", *Tillväxtföretagen i Sverige*. Redaktörer: Per Davidsson, Frédéric Delmar och Johan Wiklund. SNS Förlag, Angered.
- Devlin, D och Bleackly M (1988): "Strategic Alliances – Guidelines for Success", *Long Range Planning*, vol 21 nr 5
- de Chernatony, L (2002): "Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name?", *Corporate Reputation Review*
- Dolan, Shimon, L. och Garcia, Salvador (2002): "Managing by value: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century", *The Journal of Management Development*, vol 21 nr2, pp: 101-117
- Eisenhardt, Kathleen och Brown Shona (1998): "Time Pacing: Competing in Markets that won't stand still", *Harvard Business Review*, March-April 1998 : 59-69.
- Eisenhardt, Kathleen och Brown Shona (1998): "Competing on the Edge: Strategy as Structured chaos", *Long Range Planning*, vol 31, October 1998.
- Eisenhardt, Kathleen och Brown Shona (1999): "Patching", *Harvard Business Review*, May 1999.
- Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. (2000): "Strategic identity – Visions as catalysts for competence dynamics", *Advances in Applied Business Strategy*, JAP-Press, volume 6A, 2000.

- Eneroth, Kristina och Malm, Allan T. (2001): "Knowledge webs & generative relations – A Network Approach to Developing Competencies", *European Management Journal*, vol 9, nr 2, April 2001.
- Hagel III, John och Singer Marc (1999): "Unbundling the Corporation", *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp 131-141
- Hatch, Mary Jo och Schultz, Majken (1997): "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, vol 31, nr 5/6, pp 356-365.
- Hatch, Mary Jo och Schultz, Majken (2001) Bringing the corporate into corporate branding, *European Journal of Marketing*.
- Hax, Arnaldo och Wilde II, Dean (2001): "The Delta Model – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", *European Management Journal*, vol 19, no 4, Augusti 2001.
- Honko, Jakko (1977): "Planering och kontroll av investeringar – investeringsplanering, investeringskontroll" i *Lektionsunderlag till kursen Kostnads- och Intäktsanalys*, vårterminen 2004.
- Ind, N (1997): "The Corporate Brand", Macmillan Press LTD
- Kale, Prashant, Singh, Harbir och Perlmutter, Howard (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, vol 21
- Kerr, Jeffrey och Slocum, John W (1987): "Managing corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, vol 1, pp 99-108.
- Kerr, Steven (1995): "An Academy Classic. On the folly of rewarding A, while hoping for B", *Academy of Management Executive*, vol 9, pp 7-16.
- Kim, Chan W. och Mauborgne, Renée (1999): "Charting Your Company's Future", *Harvard Business Review*, June 2002.
- Kling, Katarina (2001): "Karriärmodellen skapar ökad motivation hos medarbetarna", *Pharma Industry*, nr 3, 2001.
- Knox, S, Bickerton (2003): "The six conventions of corporate branding", *European Journal of Marketing*
- Mackey, Jim och Välikangas Liisa (2004): "The Myth of Unbounded Growth", *MIT Sloan Management Review*, Winter 2004.
- Markwick, Nigel och Fill, Chris (1997): "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, vol 31, nr 5/6, pp 396-409.
- Mintzberg, Henry (1994): "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, Januari-Februari 1994.

- Ostell, Alistair (1996): "Recruiting and Selecting People", *Human Resources at Work*, Redaktör: Christopher Molander.
- Ouchi, William G. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25 September, pp 833-848
- Sandahl, Gert och Sjögren, Stefan (2001): "Capital budgeting methods used in Swedish "top 500" group of companies – A longitudinal study and the state of the art", i *Lektionsunderlag till kursen Kostnads- och Intäktsanalys*, vårterminen 2004
- Sawhney, Balasubramanian och Krishnan (2004): "Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review*, vol 45, no 2, pp 34-43.
- Schilling, Melissa (1999): "Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods", *European Management Journal*, vol 17, no 3 pp 265-274.
- Segelod, Esbjörn (2001): "Planering och kontroll av investeringar – bestämningsfaktorer och utvecklingstendenser", i *Lektionsunderlag till kursen Kostnads- och Intäktsanalys*, vårterminen 2004
- Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J och Devanna, Mary Anne (1982): "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Winter 1982. pp 47-61.
- Thomke, Stefan och von Hippel, Eric (2002): "Customers as Innovators – A New Way of Create Value", *Harvard Business Review*, April 2002.
- Woolnought, Roisin (2003): "The 'my way' code", *Financial Management*, nr 1, pp: 20-21
- Wright, Peter L (1996): "Motivating People", *Human Resources at Work*. Redaktör: Christopher Molander.
- Yard, Stefan (1986): "Hur bedömer man investeringar I svenska industriföretag?", i *Lektionsunderlag till kursen Kostnads- och Intäktsanalys*, vårterminen 2004

7.2 Muntliga källor:

Fredrik Arp, Trelleborg AB	2004-06-01
Lars-Olof Nilsson, Trelleborg AB	2004-03-09
	2004-05-05

Fredrik Meuller, Trelleborg AB	2004-03-09
	2004-04-07
	2004-04-23
	2004-05-11
Dan Eisengarten, Trelleborg AB	2004-05-04
	2004-05-05
Viktoria Bergman, Trelleborg AB	2004-04-30
Ivar Leijonberg, Trelleborg AB	2004-05-04
Marion Gullstrand, Trelleborg AB	2004-05-03
Thomas Berglund, Securitas AB	2004-05-29
Dick Seger, Securitas Direct	2004-05-17
Lars Andersson, Securitas Direct	2004-05-06
	2004-05-24
Anette Venneman, Securitas AB	2004-05-24
	2004-05-25

7.3 Elektroniska källor:

Securitas Sverige AB		
hemsida	www.securitasgroup.com	April 2004
Trelleborg AB		
hemsida	www.trelleborg.com	April 2004

7.4 Övriga källor:

Fridh, Jeanette, Niklasson, Anna-Karin och Reuter Helene, Vision – koppling till och betydelse för strategiarbete, Kandidatuppsats januari 2004

Malm, Allan T, Lektionsunderlag utdelat 2004-01-22

Malm, Allan T, Lektionsunderlag utdelat 2004-02-19

Malm, Allan T, Lektionsunderlag utdelat 2004-03-18

Edvinsson, Leif, Ekonomie Professor, Föreläsning: 2004-03-08

Sveningsson, Stefan, Lektionsunderlag utdelat 2003-09-02

Securitas Sverige AB, Årsredovisning för 2003

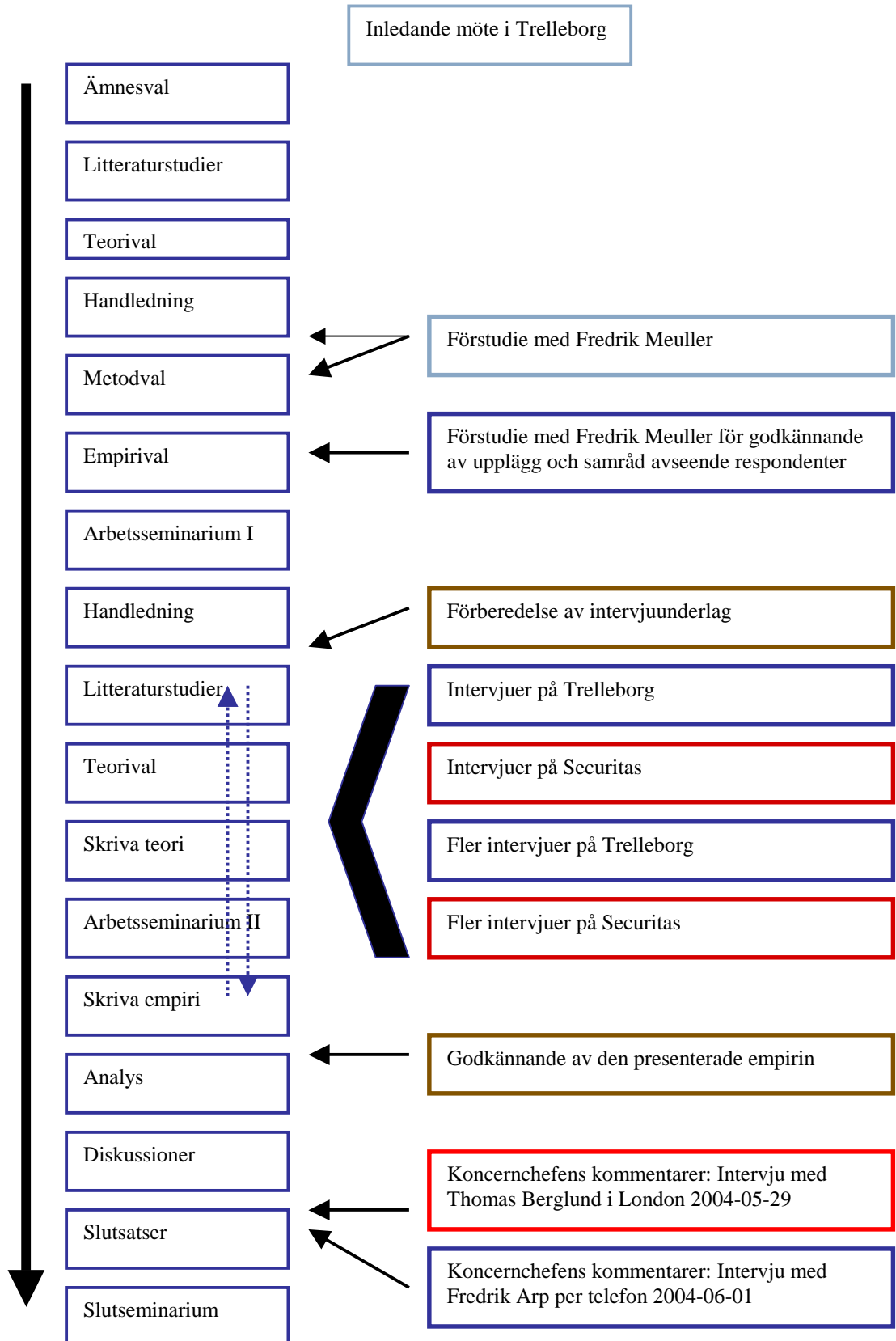
Trelleborg AB, Årsredovisning för 2003

T-Time – en tidskrift från Trelleborgkoncernen

Nr 3 (2003)

8 BILAGOR

Bilaga 1: Arbetsprocessen



Bilaga 2: Tidigare version av Securitasmodellen



Till grund för Securitas utveckling ligger den så kallade Securitasmodellen. Internt visualiseras den genom ett antal verktyg som används för att uppnå målen av lönsam tillväxt och förtroende hos kunderna.

Uppdaterad 2003-03-22 www.securitas.se

Bilaga 3: Nuvarande version av Securitasmodellen



I Securitas tror vi på det enkla. Vår affärsmodell har funnits sedan i mitten av 1980-talet och har hjälpt oss växa exponentiellt. Modellen består av nio delar, som tillsammans täcker varje aspekt av tillväxt och utveckling av vårt företag.

Uppdaterad 2004-03-22
www.securitasgroup.com

Bilaga 4: Intervjumall till kommunikationsansvarig

Presentation av respondenten

Respondenten får i början av intervjun möjlighet att närmare presentera sig själv och berätta vilka uppgifter hon/han har i koncernen.

Kommunikation

- Vilka kommunikationskanaler/verktyg använder koncernen för att förmedla sina budskap externt?
- Vilka kanaler/verktyg använder anser du att företaget främst använder sig av för att förmedla sina budskap internt?
- Om du skulle beskriva koncernens personlighet/identitet med några korta ord, vilka ord skulle du använda då?
- Hur använder Er koncern visuella verktyg för att kommunicera strategier?
- Vilket internt redskap/verktyg anser du fungerar bäst för att sprida budskap?

Ledarskap

- Hur uppfattar du att ledningen signalerar sina strategiska avsikter?
- Tycker du att dessa signaler är tydliga?
- I koncernen finns uttalade kärnvärden eller värderingar; hur ser du på dessa och anser du att det är något som alla delar?
- Anser du att visionen för koncernen bygger på grundläggande värderingar?

Organisk tillväxt

- I Er strategiska plattform är organisk tillväxt ett viktigt fokus/byggsten. På vilket sätt har din arbetsuppgift förändrats sedan det tillkom?
- Har ni fått någon reaktion från externa analytiker på detta fokus?
- Hur anser du att koncernchef och koncernledning lyckats med att uppnå sina strategiska mål?

Bilaga 5: Intervjumall till HR-/Utbildningsansvarig

Presentation av respondentent

Respondentent får i början av intervjun möjlighet att närmare presentera sig själv och berätta vilka uppgifter hon har i koncernen.

HR

- Har koncernen någon uttalad HR-strategi? Om ”ja”, har denna någon tydlig koppling till affärsstrategin på de olika affärsområdena? I så fall, vilken?
- Vad görs för att HR-strategin och affärsstrategin ska stämma överens?
- Hur ser organisationens utvärderingssystem ut? Vad mäts och hur mäts det? Kvantitativt vs kvalitativt?
- Hur förmedlas önskvärt beteende till medarbetarna?
- Har koncernen något feedbacksystem?
- Vad görs för att motivera medarbetarna?
- Vilka typer av belöningar finns inom organisationen?
- Vad belönas? Befattning eller individ? Prestation eller senioritet? Individuellt eller team?
- Anser du att belöningsystemen är kopplade till ansvar? Om ”ja”, på vilket sätt?
- Vilka konkreta utvecklingsåtgärder/aktiviteter finns inom organisationen?
- Vad görs för att utveckla individens respektive koncernens kompetens?

Kommunikation

- Vilka kanaler/verktyg anser du att företaget främst använder sig av för att förmedla sina budskap internt?
- Om du skulle beskriva koncernens personlighet/identitet med några korta ord, vilka ord skulle du använda då?
- I koncernen finns uttalade kärnvärden eller värderingar; hur ser du på dessa och anser du att det är något som alla delar?

Ledarskap

- Hur uppfattar du att ledningen signalerar sina strategiska avsikter?
- Tycker du att dessa signaler är tydliga?

Organisk tillväxt

- I Er strategiska plattform är organisk tillväxt ett viktigt fokus/byggsten. På vilket sätt har din arbetsuppgift förändrats sedan det tillkom?
- Hur anser du att koncernchef och koncernledning lyckats med att uppnå sina strategiska mål?

Bilaga 6: Intervjumall till controllers

Ledarskap

- Hur uppfattar du att ledningen signalerar sina strategiska avsikter?
- Tycker du att dessa signaler är tydliga?
- I koncernen finns uttalade kärnvärden eller värderingar; hur ser du på dessa och anser du att det är något som alla delar?
- Anser du att visionen för koncernen bygger på grundläggande värderingar?

Strategisk planering

- Vid utvecklandet av strategiska planer anser du att det är ledningen eller affärsområdena som gör det huvudsakliga arbetet?
- Anger ledningen riktningen i generella termer eller sätter ledningen specifika mål för vad som ska uppnås i respektive affärsområde?
- Har affärsområdena möjlighet att själva komma med förslag avseende strategisk inriktning?
- Gäller samma förutsättningar vid upprättande av såväl strategiska som finansiella mål?

Kontroll

- Hur täta kontroller görs av affärsområdenas måluppfyllnad;
 - för strategiska mål?
 - för finansiella mål?
- Anser du att ledningen är flexibel vad avser acceptansen för att inte uppnå uppsatta mål?
 - Om ”ja”, på vilket sätt är man flexibel?
- Anser du att koncernen har en balans i viktningen mellan finansiella och strategiska mål?
 - Om ”nej”, var ligger tyngdpunkten?
- Är målen och dess uppfyllnad knutna till belöningar;
 - vad avser strategiska mål?
 - vad avser finansiella mål?
- Om målen inte uppnås hur anser du att det påverkar karriärmöjligheter och affärsområdets status inom koncernen?
 - vad avser strategiska mål?
 - vad avser finansiella mål?

Organisk tillväxt

- Hur mäter ni organisk tillväxt?
 - Varför detta mått?
- Använder ni kompletterande mått? Varför/varför inte?
- Hur anser du att ledningen skapar incitament för affärsområdescheferna att driva organisk tillväxt?
- Vilka redskap får de, vilka befogenheter/möjligheter har de?

Utveckling och investeringar

- Hur fångas idéer upp?
- Vad finns det för möjligheter och kanaler för att framföra idéer?
- Är förutsättningarna lika för produktutvecklingsidéer och andra typer av idéer?
-Om inte hur skiljer de sig?
- På vilken nivå fattas beslut om att gå vidare med en idé till projekt?
- Vilka urvalskriterier används? Breda eller starkt begränsande kriterier?
- Varför just dessa kriterier?
- Är dessa kriterier kända i hela organisationen?

Med strategiska investeringar avser vi: Större investeringar, och investeringar i nya marknader, nya kunder, teknologier och koncept.

- Hur hanteras strategiska investeringar?
- Urvalskriterier?

Bilaga 7: Intervjumall till strategiska nyckelpersoner i ledningen

Tillväxt – organisk tillväxt

- Tillväxt är viktigt, men varför fokus på organisk tillväxt?
- Hur är det tänkt att genomföras?
- Hur ser du på möjligheterna till bransch-/affärsområdesutveckling?
- Hur anser du att ledningen skapar incitament för affärsområdescheferna att driva organisk tillväxt?
- Vilka redskap får de, vilka befogenheter/möjligheter?

Ledarskap

- Hur gör ledningen för att på ett tydligt sätt signalera sina strategiska avsikter?
- I koncernen finns uttalade kärnvärden eller värderingar; hur ser du på dessa och anser du att det är något som alla delar?
- Anser du att visionen för koncernen bygger på grundläggande värderingar?

Strategisk planering

- Vid utvecklandet av strategiska planer anser du att det är ledningen eller affärsområdena som gör det huvudsakliga arbetet?
- Anger ledningen riktningen i generella termer eller sätter ledningen specifika mål för vad som ska uppnås i respektive affärsområde?
- Har affärsområdena möjlighet att själva komma med förslag avseende strategisk inriktning?
- Gäller samma förutsättningar vid upprättande av såväl strategiska som finansiella mål?

Kontroll

- Hur täta kontroller görs av affärsområdenas måluppfyllnad;
-för strategiska mål?
-för finansiella mål?
- Anser du att ledningen är flexibel vad avser acceptansen för att inte uppnå uppsatta mål?
-Om ”ja”, utifrån vilka kriterier? På vilket sätt är man flexibel?
- Anser du att koncernen har en balans i viktningen mellan finansiella och strategiska mål?
-Om ”nej”, var ligger tyngdpunkten?
- Är målen och dess uppfyllnad knutna till belöningar;
-vad avser strategiska mål?
-vad avser finansiella mål?
- Om målen inte uppnås hur anser du att det påverkas karriärmöjligheter och affärsområdets status inom koncernen?
-vad avser strategiska mål?
-vad avser finansiella mål?

Bilaga 8: Brev till Thomas Berglund

Till koncernchef Thomas Berglund, Securitas AB

Hej! Vi är två studenter vid Lunds universitet som haft förmånen att studera Securitas AB, dels i vår kandidatuppsats och nu även i vår magisteruppsats. De personer vi varit i kontakt med på Securitas AB har alla varit väldigt hjälpsamma och tillmötesgående. Vår förhoppning är nu att du kan bidra med en slutgiltig syn på det resultat som framkommit hittills i Securitas AB och divisionen Direct. Nedan följer en komprimerad sammanfattning av studien och resultat.

Magisteruppsatsen har som syfte att med utgångspunkt i våra fallföretag, beskriva och analysera de verktyg koncernledningar har att arbeta med för att uppnå organisk tillväxt. Det andra fallföretaget är i detta sammanhang Trelleborg AB, som även fungerar som uppdragsgivare för uppsatsen. Problemformulering utgår ifrån att organisk tillväxt tidigare studerats utifrån ett småföretagarperspektiv och att strategiska teorier de senaste decennierna har haft fokus på konkurrens fördelar. Detta mynnar ut i en övergripande fråga:

- Vilka verktyg kan koncernledningen använda sig av för att skapa organisk tillväxt?

Den teoretiska basen utgår ifrån följande instrument eller verktyg:

- Koncernens organisationsstruktur
- Den strategiska planeringsprocessen
- Strategiska teman – mission, vision, kärnkompetens, värderingar
- Strategiskt förtroende – verksamhetsutveckling/positionering, decentralisering och styrning
- Ledningsspecifika förslag – ex. varumärkespolicy
- Resursallokering – hur affärspportföljen skall se ut i framtiden samt hur koncernen fördelar kapital för investeringar
- Kontroll – belöningsystem, nyckeltal, investeringskriterier

Vad vi funnit empiriskt i båda koncernerna är att även nedanstående rubriker fungerar som viktiga verktyg och styrinstrument för att implementera tilltänkt strategi.

- Kommunikation
- Kompetensutveckling

I Securitas fall har vi funnit att Securitasmodellen fungerar som ett viktigt verktyg. Securitasmodellen går att sortera in under såväl koncernens organisationsstruktur, strategiprocesen, strategiska teman, strategiskt förtroende, kontroll som under kommunikation och kunskap. I övrigt har vi fått en uppfattning om hur Securitas AB och divisionen Direct hanterar ledningsspecifika förslag (varumärkespolicy) och resursallokering.

Våra frågor till dig är följande:

- Anser du att vi utelämnat något viktigt verktyg?
- Hur är din syn på de identifierade verktygen och deras förmåga att skapa organisk tillväxt?

Med vänliga hälsningar – Helene Reuter och Jeanette Fridh

Bilaga 9: Brev till Fredrik Arp

Till koncernchef Fredrik Arp, Trelleborg AB

Hej! Vi är två studenter vid Lunds universitet som haft förmånen att få skriva vår Magisteruppsats i det samarbetsprojekt som pågår mellan Trelleborg AB och Ekonomihögskolan i Lund. De personer vi varit i kontakt med på Trelleborg AB har alla varit väldigt hjälpsamma och tillmötesgående. Vår förhoppning är nu att du kan och vill bidra med din syn på det resultat som framkommit hittills i Trelleborg AB. Nedan följer en komprimerad sammanfattning av studien och våra resultat.

Magisteruppsatsen har som syfte att med utgångspunkt i våra två fallföretag, beskriva och analysera de verktyg koncernledningar har att arbeta med för att uppnå organisk tillväxt. Det andra fallföretaget är i detta sammanhang Securitas AB. Problemformuleringen utgår ifrån att organisk tillväxt idag fått ett allt större fokus men att tidigare studier utgått från ett småföretagarperspektiv och att teorier kring hur koncerner ska uppnå organisk tillväxt därför saknas. Detta mynnar ut i en övergripande fråga:

- Vilka verktyg kan koncernledningen använda sig av för att skapa organisk tillväxt?

Den teoretiska basen utgår ifrån följande instrument eller verktyg:

- Koncernens organisationsstruktur
- Den strategiska planeringsprocessen
- Strategiska teman – mission, vision, kärnkompetens, värderingar
- Strategiskt förtroende – verksamhetsutveckling/positionering, decentralisering och styrning
- Ledningsspecifika förslag – ex. varumärkespolicy
- Resursallokering – hur affärspportföljen skall se ut i framtiden samt hur koncernen fördelar kapital för investeringar
- Kontroll – resultatövervakning, belöningsystem, nyckeltal, investeringskriterier

Vad vi funnit empiriskt i båda koncernerna är att även nedanstående rubriker fungerar som viktiga verktyg och styrinstrument för att implementera tilltänkt strategi.

- Kommunikation
- Kompetensutveckling

Det vi har funnit är att alla dessa verktyg används i Trelleborg, men att de utifrån de teorier som finns kring varje verktyg inte nyttjas fullt ut för att stödja organisk tillväxt som strategiskt mål. Vi kan också konstatera att detta troligen beror på att organisk tillväxt som fokus är relativt nytt för Trelleborg och att det tar tid att förändra tankesättet i en så stor och spridd koncern. För att komplettera våra slutsatser kring dessa aspekter skulle vi av dig vilja ha kommentarer kring följande frågor:

- Anser du att vi utelämnat något viktigt verktyg?
- Hur är din syn på de identifierade verktygen och deras förmåga att skapa organisk tillväxt?

Med vänliga hälsningar – Helene Reuter och Jeanette Fridh