



Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan  
Lunds Universitet

FEK 582  
Kandidatuppsats  
HT 2005



# En radikal strategiförändring

- *en studie av en förändringsprocess*

**Handledare:**  
Docent Gösta Wijk

**Författare:**  
Anna Larsson  
Louise Sjöholm

# SAMMANFATTNING

**Uppsatsens titel:** En radikal strategiförändring – en studie av en förändringsprocess

**Seminariedatum:** 2006-01-17

**Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 p

**Författare:** Anna Larsson, Louise Sjöholm

**Handledare:** Docent Gösta Wijk

**Nyckelord:** Ruukki, strategiförändring, motivation, kommunikation, Tichys förändringsprocess, delaktighet

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka hur strategiförändringsprocessen går till på Ruukki Halmstad och hur medarbetarnas acceptans för strategiförändringen uppnås för att arbeta i linje med denna.

**Metod:** Uppsatsen är genomförd med en induktiv metod. Genom kvalitativa studier på fallföretaget insamlades relevanta data inom ramarna för undersökningen. Intervjuobjekten i studien representerar ledningsnivå, mellancheftsnivå och operativ nivå.

**Teoretiska perspektiv:** Tichys teori om förändringsprocesser utgör den teoretiska referensramen tillsammans med kompletterande kommunikationsteorier.

**Empiri:** Empirin utgörs huvudsakligen av material från personliga - samt gruppintervjuer, som genomförts med sex personer med olika befattningar på Ruukki Halmstad.

**Slutsatser:** Ruukki Halmstads strategiförändringsprocess följer Tichys förändringsmodell, men då processen på företaget även har ett starkt inslag av kommunikation och delaktighet har Tichys förändringsmodell reviderats med perspektivet kommunikation och delaktighet som nu flödar såväl vertikalt som horisontellt genom Tichys modell. Kommunikationen och delaktigheten har lagts till då de har en stor påverkan på medarbetarnas acceptans av och motivation i strategiförändringsprocessen. På så sätt fås alltså medarbetarna att arbeta i linje med denna.

## **ABSTRACT**

**Title:** A radical Strategic Change – a Study of a Change Process

**Seminar date:** 2006-01-17

**Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 15 ECTS

**Authors:** Anna Larsson, Louise Sjöholm

**Advisor:** Reader Gösta Wijk

**Keywords:** Ruukki, Strategic Change, Motivation, Communication, Tichys Change Process, participation

**Purpose:** The purpose of this thesis is to analyse how the strategic change process works at Ruukki Halmstad and how the employees' acceptance of the strategic change process is reached so that they work in compliance with it.

**Methodology:** The thesis is accomplished through an inductive method. Through qualitative studies of the company, relevant data within the frame of the essay was collected. The interviewees in this study represent the managerial, mid and operational levels.

**Theoretical perspectives:** Tichy's thesis about change processes makes, with complementary communication theories, our theoretical framework of reference.

**Empirical foundation:** The empirical foundation consists mainly of material from personal and group interviews that were done with six people in different positions at Ruukki Halmstad.

**Conclusions:** The strategic change process at Ruukki Halmstad follows Tichy's change model, but since the process at the company also has a strong contribution of communication and participation, Tichy's model was revised with regard to those aspects. We added them because they have a substantial influence on the employees' acceptance of and motivation in the strategic change process. In our version, communication and participation now flow both vertically and horizontally through his model. This way the employees work in compliance with the process.

## **FÖRORD**

Vi vill rikta ett varmt tack till Ruukki Halmstad och framförallt Magnus Karlsson, Milan Reljanovic, Magnus Andersson, Patrik Andersson, Jonathan Eliasson och Lars-Göran Larsson som alla tagit sig tid att ställa upp på våra intervjuer som möjliggjorde denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Gösta Wijk för nya infallsvinklar och förslag under arbetet med denna uppsats.

Lund den 24 januari 2005,

Anna Larsson

Louise Sjöholm

## **Begreppsförklaring**

Ruukki	=	här avses hela koncernen Ruukki
Rautaruukki	=	här avses det finska, juridiska bolaget
Ruukki Sverige AB	=	här avses dotterbolaget i Sverige
Ruukki Halmstad	=	här avses huvudkontoret i Halmstad

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FIGURFÖRTECKNING</b> .....	<b>8</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>9</b>
1.1 BAKGRUND .....	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	10
1.3 SYFTE.....	10
1.4 AVGRÄNSNING .....	10
1.5 DISPOSITION.....	11
<b>2 METOD</b> .....	<b>13</b>
2.1 VAL AV ÄMNE OCH FALLFÖRETAG.....	13
2.2 VAL AV ANSATS .....	14
2.3 VAL AV METOD .....	15
2.4 PERSPEKTIV .....	15
2.5 VAL AV TEORI .....	16
2.6 DATAINSAMLING.....	17
2.6.1 Primärdata .....	17
2.6.2 Sekundärdata.....	20
2.7 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	21
2.8 KÄLLKRITIK .....	22
<b>3 EMPIRI</b> .....	<b>24</b>
3.1 DEL I – INFORMELL GRUPPINTERVJU .....	24
3.1.1 Ruukki Halmstad .....	24
3.1.2 Koncernens organisationsstruktur .....	25
3.1.3 Omvärldens hot och möjligheter .....	26
3.1.4 Resurser.....	26
3.1.5 Produkter Ruukki Halmstad .....	27
3.1.6 Strategi .....	27
3.1.6.1 Övergripande strategi .....	27
3.1.6.2 Strategi för divisionen Metal och för Ruukki Sverige AB .....	28
3.1.7 Affärssystem .....	28
3.1.8 Intranät.....	28
3.1.9 Olika kulturer inom Ruukki Sverige AB .....	29
3.1.10 Från produktionsorientering till kundorientering.....	29
3.1.11 Personalpolitik .....	29
3.2 DEL 2 - SEMISTRUKTURERADE PERSONLIGA INTERVJUER.....	30
3.2.1 Förändringar.....	30
3.2.1.1 Inledning.....	30
3.2.1.2 Ledningsperspektivet .....	31
3.2.1.3 Produktchefsperspektivet .....	32
3.2.1.4 Säljarperspektivet .....	32
3.2.1.5 Produktionsperspektivet .....	34
3.2.2 Kommunikationskanaler och upplevda problem.....	35
3.2.2.1 Ledningsperspektivet .....	35
3.2.2.2 Produktchefsperspektivet .....	35
3.2.2.3 Säljarperspektivet .....	36

3.2.2.4 Produktionsperspektivet .....	37
3.2.3 <i>Delaktighet och motivation</i> .....	38
3.2.3.1 Ledningsperspektivet .....	38
3.2.3.2 Produktchefsperspektivet .....	39
3.2.3.3 Säljarperspektivet .....	40
3.2.3.4 Produktionsperspektivet .....	42
<b>4 TEORI</b> .....	<b>44</b>
4.1 INLEDNING .....	44
4.2 TICHYS FÖRÄNDRINGSPROCESS .....	44
4.2.1 <i>Tekniska delsystemet</i> .....	46
4.2.2 <i>Politiska delsystemet</i> .....	48
4.2.3 <i>Kulturella delsystemet</i> .....	50
4.3 KOMMUNIKATION .....	51
4.3.1 <i>Delaktighets påverkan på strategiska förändringar: motstånd, engagemang i organisationen och måluppfyllelse</i> .....	51
4.3.2 <i>Nya sätt inom Communication Management för transformation och förändring i organisationer</i> .....	53
4.3.3 <i>Intern kommunikation under Change Management</i> .....	55
4.3.4 <i>Kommunicering av förändring på ett nytt sätt</i> .....	56
4.3.5 <i>Potentiella hinder för en framgångsrik implementering av en formulerad strategi</i> 58	
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>60</b>
5.1 TICHYS FÖRÄNDRINGSPROCESS .....	60
5.1.1 <i>Tekniska delsystemet</i> .....	60
5.1.2 <i>Politiska delsystemet</i> .....	62
5.1.3 <i>Kulturella delsystemet</i> .....	65
5. 2 KOMMUNIKATION .....	68
5.2.1 <i>Kommunikationskanaler och upplevda problem</i> .....	68
5.2.2 <i>Delaktighet och motivation</i> .....	73
5.3 SAMMANFATTNING .....	77
<b>6 SLUTSATS</b> .....	<b>80</b>
6.1 SLUTSATSER .....	80
6.2 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING .....	81
<b>7 LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>83</b>
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR .....	83
7.1.1 <i>Litteratur</i> .....	83
7.1.2 <i>Artiklar</i> .....	84
7.2 MUNTliga KÄLLOR.....	84
7.3 FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR.....	85
7.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	85
<b>BILAGA 1</b> .....	<b>86</b>
<b>BILAGA 2</b> .....	<b>88</b>
RUUKKI .....	88
RUUKKIS VISION.....	88
KONCERNENS ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	89
RUUKKI HALMSTAD .....	89

FÖRSÄLJNINGSGRUPP RUUKKI SVERIGE AB .....	90
KUNDER .....	91
MARKNAD .....	91
EKONOMI .....	91

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur 1 – Koncernens organisationsstruktur	25
Figur 2 – Repet	45
Figur 3 – Tichys förändringsmodell	46
Figur 4 – Ruukki Halmstad applicerad på Tichys förändringsmodell	68
Figur 5 – Reviderad version	81



# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel redogörs för bakgrunden av denna uppsats. Därefter följer en problemdiskussion, varpå syfte och de avgränsningar som har gjorts presenteras. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Företag möter idag en ökad globalisering och internationalisering vilket leder till många strukturförändringar genom förvärv, fusioner och rationaliseringar. Dessa strukturförändringar kan vara nödvändiga för att behålla konkurrenskraftighet och lönsamhet i framtiden. Det är viktigt att företag eftersträvar att hålla jämna steg med sin omvärld och bransch som ibland kan innebära att radikala förändringar kan krävas för att komma i fas med omvärlden<sup>1</sup>. Detta i sin tur kan innebära stora strategi- och organisationsförändringar för företag.

En viktig industri i Sverige är stålbranschen. En industri som för många står för konservativt tänkande<sup>2</sup>. Förändringarna i branschen var tidigare inte så drastiska och många stålproducenter verkade utifrån ett produktionsorienterat perspektiv istället för det kundorienterade. Detta påvisar att makten i branschen fanns hos producenterna som således kunde verka i en relativt stabil miljö och därmed slapp hantera de drastiska förändringar som en mer föränderlig omvärld medför. De senaste tio åren har branschen dock kraftigt påverkats av ökad globalisering och därmed också en ökad konkurrens, som vidare lett till förskjutning av makten från producenterna till kunderna. Därför går tendenserna inom stålbranschen idag antingen mot stora konsolideringar för att kostnadseffektivt kunna producera stora volymer eller mot att finna en mer nischad specialiserad strategi för att kunna få ut en större marginal på sina produkter och tjänster<sup>3</sup>.

Ruukki är en finsk stålproducent med hemmamarknad i Norden och Östersjöområdet och är internationellt sett en relativt liten producent. Koncernen ansåg sig därför i den nu allt hårdnande konkurrensen, inte längre med framgång, kunna konkurrera som volymproducent

---

<sup>1</sup> Johnson & Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, (2002).

<sup>2</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>3</sup> <http://www.omistajaonline.fi/svenska/magaziner/22003/rautaruukki-star-infor.aspx> , (2005.11.12)

längre<sup>4</sup>. Således utarbetades en mer nischad strategi som innebär att Ruukki inte längre bara skall vara en stålleverantör, utan nu även ska leverera kundanpassade metallbaserade koncept. Dessa kundanpassade koncept innebär att Ruukki nu förflyttar sig närmare kunden i värdekedjan. Denna förflyttning närmare kunden betyder att Ruukkis strategi har ändrats från ett produktionsorienterat perspektiv till ett kundorienterat perspektiv, som har medfört att genomgripande organisationsförändringar nu måste genomföras, för att organisationen skall kunna anpassas till den nya strategin.

## **1.2 Problemdiskussion**

Även om strategiska beslut är välformulerade så betyder inte det att implementeringen av desamma blir framgångsrik. Medarbetarna måste acceptera och arbeta i linje med de strategiska besluten, för att dessa skall få avsedd verkan. Vi vill undersöka strategiförändringsprocessen på Ruukki Halmstad, hur de strategiska besluten når ut i organisationen och vilka faktorer som styr motivationen hos medarbetarna, på de olika nivåerna, gällande förändringen. Denna uppsats avser att arbeta utifrån följande två frågor:

- Hur implementeras de strategiska besluten i organisationen?
- Vilka nyckelfaktorer har stor påverkan på medarbetarnas motivation i denna strategiförändringsprocess?

## **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur strategiförändringsprocessen går till på Ruukki Halmstad och hur medarbetarnas acceptans uppnås för att arbeta i linje med denna.

## **1.4 Avgränsning**

Uppsatsen ämnar få en inblick i förändringsarbetet och hur de strategiska besluten når ut i organisationen. Vi har därför intervjuat medarbetare på olika nivåer i organisationen. Att

---

<sup>4</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

behandla fler bolag inom koncernen på en sådan djup nivå hade under denna tidsram varit svårt, varför vi har valt att fokusera oss på Ruukki Halmstad, som är det svenska huvudkontoret inom Ruukki koncernen. Vi är medvetna om att hade andra divisioner, dotterbolag eller kontor studerats hade förmodligen andra åsikter och uppfattningar i det empiriska resultatet kunnat framkomma.

## 1.5 Disposition

<b>Kapitel 1 Inledning</b>	I första kapitlet återfinns bakgrunden till uppsatsen, problemdiskussion, syfte och avgränsning.
<b>Kapitel 2 Metod</b>	I andra kapitlet behandlas val av ansats, val av ämne och fallföretag, perspektiv, val av metod, val av teori, datainsamling samt reliabilitet och validitet. Kapitlet avslutas med källkritik.
<b>Kapitel 3 Empiri</b>	Det tredje kapitlet är indelat i två delar. I del ett redogörs för det material som erhöles under den informella gruppintervjun, medan det i del två redogörs för det material som erhöles under de semistrukturerade personliga intervjuerna.
<b>Kapitel 4 Teori</b>	I det fjärde kapitlet behandlas Tichys förändringsmodell. Därefter följer en redogörelse för olika teorier som behandlar kommunikationens och delaktighetens betydelse vid strategiförändringar.
<b>Kapitel 5 Analys</b>	I det femte kapitlet sker analysen av den empiri som insamlats, utifrån de valda teorierna. Analysens upplägg följer Tichys modell. Därefter sker en analys av kommunikationen utifrån de tre valda perspektiven på fallföretaget. Även analysen av kommunikationen har sin utgångspunkt i de valda teorierna.

**Kapitel 6**  
**Slutsats**

I sista kapitlet presenteras den slutsats vi kommit fram till, där en återkoppling till syftet görs. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

## 2 METOD

---

*I detta kapitel redogörs för val av ämne och fallföretag. Sedan följer en beskrivning av den ansats som tillämpats i denna uppsats, följt av metodval och perspektiv. Därefter presenteras val av teori och det datainsamlings sätt som använts. Kapitlet avslutas med en diskussion om reliabiliteten och validiteten i denna uppsats samt källkritik.*

---

### 2.1 Val av ämne och fallföretag

Vi blev på ett tidigt stadium medvetna om vad vi ville studera, nämligen hur organisationsledningar når ut med strategiska beslut till de operativa nivåerna. Genom personliga kontakter kom vi i kontakt med Ruukki Halmstad och fick vetskap om den omfattande strategiimplementeringsprocess som hela koncernen sedan tre år tillbaka genomgår, inom en bransch som av många betraktas som konservativ<sup>5</sup>. Vi bestämde oss för att genomföra en första informell gruppintervju med två personer på ledningsnivå på Ruukki Halmstad. Under denna första intervju blev vi övergripande informerade om koncernen i sin helhet och specifikt om den förändringsprocess som Ruukki Halmstad genomgår. Efter denna intervju bestämde vi oss för att vi ville se hur de strategiska besluten nådde ut från koncernledning till ledningsnivån i Halmstad och hur ledningen i sin tur nådde ut till både mellan- och lägsta nivå. Vi bokade kort tid därefter in två dagar för personliga intervjuer med representanter från dessa tre ovanstående nivåer. Området vi ville undersöka var dels hur ledningen arbetade för att nå ut med de strategiska förändringarna, dels hur medarbetarna upplevde förändringen, men även huruvida de varit delaktiga i förändringsprocessen samt hur medarbetarna upplevde att ledningen nådde ut med förändringarna. För de personliga intervjuerna utformade vi en frågemall med frågor som skulle ge oss relevanta data för detta område, som vi var intresserade av att undersöka<sup>6</sup>. Under intervjutillfälle två som ägde rum under två dagar genomfördes så fem personliga intervjuer med representanter från de tre nivåerna. Efter insamlad data fick vi en god överblick över strategiförändringen på Ruukki Halmstad. Härfter fann vi en intressant teori, genom litteraturstudier, som vi ansåg passa in till synes bra på vårt fallföretag, varför vi valde att fokusera på denna. Dock fanns det även andra intressanta perspektiv som framkommit under de personliga intervjuerna som vi ville

---

<sup>5</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>6</sup> Se Bilaga 1 för frågemall.

undersöka närmre. Av denna anledning valde vi att även studera artiklar inom detta område. Utifrån de valda teorierna genomfördes sedan en analys av strategiförändringsprocessen på Ruukki Halmstad.

## 2.2 Val av ansats

Vid valet av ansats finns det två huvudsakliga angreppssätt att välja mellan, det deduktiva och det induktiva. Den deduktiva ansatsen kännetecknas av att forskaren utgår ifrån teorier och hypoteser som sedan skall testas empiriskt. En fördel med detta arbetssätt är att det endast krävs en begränsad mängd datainsamling som lämpar sig specifikt för den teori som skall testas. Nackdelen däremot kan vara att den teori eller hypotes som skall testas kan vara svår att översätta till operationella termer och därmed försvårar teoriprövningen i det specifika fallet<sup>7</sup>. Det induktiva arbetssättet karaktäriseras av en större öppenhet än det deduktiva. Det har sin utgångspunkt i verkligheten, där datainsamlingsprocessen sker först. Lämpliga teorier och hypoteser bestäms sedan utifrån den information som erhållits vid datainsamlingen. Fördelarna med detta angreppssätt är, som ovan nämnt, öppenheten och valmöjligheterna av en teori som lämpar sig bäst på fallföretaget. Nackdelarna kan vara att det alltid kommer att förekomma en avgränsning av informationen, medvetet eller omedvetet. Alla människor har olika preferenser på vad som är viktigt och vad som är mindre viktigt innan de påbörjar en studie. Dessa preferenser kommer att avgöra vilken information som kommer att samlas in<sup>8</sup>.

Enligt den processbeskrivning som fås under rubriken ”Val av ämne och fallföretag” kan uppsatsens angreppssätt således beskrivas som induktivt. Vi valde att arbeta utifrån det induktiva angreppssättet, då vi hade ett behov av att utöka våra kunskaper om stålbranschen och vårt fallföretag innan vi kunde avgöra vad vi ville undersöka närmre, för att sedan därefter välja passande teorier till detta område.

---

<sup>7</sup> Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005).

<sup>8</sup> Jacobsen, *Vad, hur och varför*, (2002), s. 43.

## 2.3 Val av metod

Vår explorativa problemdiskussion kräver en metod som får fram nyanserade data och som går på djupet. Detta medför ofta ett behov av att koncentrera sig på några få undersökningsenheter<sup>9</sup>. Vi valde därför att arbeta utifrån en kvalitativ ansats.

Fördelarna med den kvalitativa ansatsen är flexibiliteten. Problemställningen kan exempelvis ändras efterhand, beroende på vilken information som erhålls. Forskningsprocessen är inte låst utan av interaktivt slag, på grund av möjligheten att ändra<sup>10</sup>. Det finns dock även nackdelar med den kvalitativa ansatsen. En påtaglig nackdel är att denna ansats är resurskrävande, och vid begränsade resurser tvingas forskaren nöja sig med få respondenter. Något som kan ge undersökningen en vinklad bild av verkligheten då respondenterna eventuellt ej representerar de allmänna åsikterna i organisationen. Detta problem brukar benämnas generaliseringsproblemet, det vill säga att den kvalitativa undersökningen får problem med den externa giltigheten<sup>11</sup>. Detta diskuteras mer i detta kapitel under rubriken ”Reliabilitet och validitet”.

## 2.4 Perspektiv

Den förändringsprocess som Ruukki Halmstad går igenom är en genomgripande organisationsförändring som påverkar medarbetarna i alla skikt, från högsta nivå ner till mellannivå och slutligen ner på lägsta nivå. För att kunna studera hur de strategiska besluten når ut till medarbetarna ända ner på lägsta nivå, anser vi det därför nödvändigt att spegla implementeringsprocessen på dessa tre nivåer. Vår tanke med att studera dessa tre olika nivåer är att kunna observera vilka effekter ett handlande på en nivå kan få på de övriga nivåerna.

Vårt val att inte göra en djupdykning på en nivå i företaget utan studera implementeringsprocessen på högsta nivå, mellannivå och lägsta nivå berodde på att vi ville få en överblick över hur förändringsprocessen såg ut i hela hierarkin i organisationen.

---

<sup>9</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002), s. 56.

<sup>10</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002), s. 142.

<sup>11</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002), s. 144.

I vår undersökning representeras högsta nivå av ledningen, mellannivån representeras av produktcheferna och den lägsta nivån representeras av säljarna och verkstadschefen i produktionen.

## **2.5 Val av teori**

Efter insamlad teori genom gruppintervju och personliga intervjuer var vi redo att söka efter en passande teori för vår undersökning. Genom litteraturstudier fann vi slutligen Tichys teori om förändringsprocesser. Denna teori fångade många olika aspekter som en organisationsledning måste beakta för att kunna lyckas med en strategisk förändring. Tichys teori ser såväl till formuleringen som till implementeringen av strategier, något som vi ville undersöka på Ruukki Halmstad. Av denna anledning valde vi Tichys teori som teoretisk referensram för denna uppsats. Sannolikt finns det fler teorier som hade varit passande på vårt fallföretag, men då vi fann Tichys teori om förändringsprocesser så omfattande avslutades litteraturstudierna och sökandet. Detta kan ses som kritik till oss, då detta kan ha resulterat i att vi missat teorier som eventuellt hade varit bättre lämpade.

Efter att vi studerat Tichys teori mer ingående, fann vi dock att vårt empiriska material inte till fullo kunde utnyttjas. Vi beslöt oss därför för att återuppta sökandet efter ytterligare teorier som fångade in denna empiri. Dock visade det sig att det vi ville fånga in i vår empiri genom ytterligare teorier var ett så pass nytt forskningsområde att det fanns lite litteraturen inom detta. Av denna anledning valde vi istället att söka forskningsartiklar i Lunds Universitets databas över artiklar. Vi använde sökord som ”strategic change process”, ”motivation”, ”communication”, ”participation”, ”resistance” med flera. Vi fick sammanlagt 39 relevanta artiklar, vilka vi studerade. Efter artikelstudierna valdes 5 stycken artiklar som var relevanta för vår undersökning.



## 2.6 Datainsamling

I en empirisk undersökning söker man på olika sätt efter material som kan belysa den problemformulering som satts upp<sup>12</sup>.

För anskaffandet av empiri till en vetenskaplig undersökning finns två kategorier av datainsamlingsmetoder, primärdata och sekundärdata. Primärdatan kännetecknas av insamlat material som forskaren själv insamlat specifikt för den aktuella undersökningen, medan sekundärdatan karaktäriseras av material insamlat av andra sedan tidigare<sup>13</sup>.

### 2.6.1 Primärdata

Primärdatan för denna uppsats insamlades endast genom intervjuer. Detta val gjorde vi på grund av att våra förkunskaper om stålbranschen och Ruukki var begränsade.

Man kan särskilja olika intervjumetoder på sättet man ställer frågor och antecknar svaren på, om intervjuerna är av direkt eller indirekt karaktär eller på antalet personer som intervjuas samtidigt<sup>14</sup>.

Det finns tre huvudkategorier av intervjuer. Dessa är den strukturerade, den semistrukturerade samt den informella intervjuformen. Den strukturerade formen kännetecknas av fasta frågor och fasta svar. Det finns inget utrymme för egna formuleringar vid denna intervjuform. Fördelarna med denna utformning av intervjuer är att den insamlade datan är lätt att överblicka, jämföra och föra statistik över. Nackdelarna är att intervjuerna är tekniskt krävande. Det beror på att intervjuerna inte kan korrigeras i efterhand, vilket fordrar att forskaren måste ha en relativt klar uppfattning om vilken typ av svar han kan förvänta sig redan från början. Att strukturerade intervjuer är tekniskt krävande har således att göra med att forskaren måste utforma frågor och svar som är så heltäckande som möjligt<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Svenning, *Metodboken*, (2003), s. 99.

<sup>13</sup> Lundahl & Skärvad, *a.a.*, (1992), s. 78.

<sup>14</sup> Svenning, *a.a.*, (2003), s. 112.

<sup>15</sup> Ibid.

Den semistrukturerade intervjun utmärker sig genom sina systematiskt ordnade frågor och öppna svar. Den här typen av intervjuform ligger närmast den strukturerade för forskaren när dennes förkunskaper om studieobjektet är begränsade. Det beror på att forskaren inte kan utforma fasta svarsalternativ inför intervjun på grund av att han vet för lite om studieobjektet, dock kan han redan i förväg utforma en fast frågemall då denna inte är beroende av några större förkunskaper. Fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att forskaren kan hålla en strukturerad intervju med hänsyn till frågorna och själv kan ”ringa in” det område som han vill veta mer om, samtidigt som han får uttömmande svar och därmed ökade kunskaper om studieobjektet. Nackdelarna är att det kan vara svårt att jämföra svaren och föra statistik över den insamlade datan samt att det finns en risk för att analysen av de öppna svaren kan komma att bli mer subjektiv än objektiv<sup>16</sup>.

Slutligen finns det de informella intervjuerna som utmärker sig genom sina ostrukturerade frågor och svar, som en vanlig dialog<sup>17</sup>. Fördelarna med den informella intervjuformen är att varken respondenterna eller intervjuerna styrs av ett fast upplägg för intervjun. På så sätt kan fylliga och detaljerade information erhållas<sup>18</sup>. Nackdelen kan dock vara att datainsamlingen från en sådan intervju måste analyseras noggrant, för att sedan kunna dra slutsatser av den erhållna informationen. Vid tolkningar och analys av materialet finns det en risk för att personliga åsikter och värderingar vägs in omedvetet och således blir analysen av rapporten mer subjektiv än objektiv<sup>19</sup>.

Vi valde att genomföra en informell intervju vid första tillfället. Det hade sin grund i att vi ville informera oss om koncernen i allmänhet och Ruukki Halmstad i synnerhet, då våra kunskaper om Ruukki var knappa. Inför det andra och tredje intervjutillfället hade vi fått en bra inblick i Ruukkis verksamhet och valde därför att genomföra semistrukturerade intervjuer istället<sup>20</sup>. Oss passade det semistrukturerade alternativet bäst här, eftersom vi då hade bättre kunskaper om Ruukki och Ruukki Halmstad och visste vad vi ville undersöka. Genom våra i förväg utarbetade frågemallar kunde vi styra intervjun kring det område vi ville undersöka. Dock var vi medvetna om riskerna för att vår analys av intervjumaterialet, på grund av dess

---

<sup>16</sup> Svenning, *a.a.*, (2003).

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Bryman & Bell, *a.a.*, (2005).

<sup>19</sup> Svenning, *a.a.*, (2003).

<sup>20</sup> Se Bilaga 1 för frågemall.

öppna svarsform, kunde komma att bli mer subjektiv än om vi genomfört strukturerade intervjuer och således inte haft samma frihet i uttolkningarna av svaren.

Primärdatainsamlingen bestod av sex intervjuer, som samtliga genomfördes på Ruukki Halmstad. Den första intervjun, den informella, var tre timmar lång och av slaget gruppintervju. Gruppintervjun var bra då de två respondenterna gav oss olika perspektiv på de olika frågor som diskuterades, i ett läge då våra kunskaper var knappa, vilket gav en bredare förståelse för det diskuterade. De fem följande intervjuerna var cirka en timme vardera och personliga. Den personliga karaktären på intervjuerna valde vi då vi ville informera oss om varje respondents åsikter, utan risk för påverkan av medrespondenters svar.

Valet av respondenterna togs utifrån de olika perspektiv vi valt att spegla, det vill säga lednings-, produktchefs- samt säljar- och produktionsperspektivet. Vi ansåg sex respondenter vara lagom på grund av uppsatsens begränsade tid. Valet av representanter skedde genom vår kontaktperson, marknadschefen, som enligt vårt önskemål försökte välja ut personer med uppenbart olika åsikter. Detta för att bredda vårt perspektiv på uppsatsen. Vi är medvetna om att kontaktpersonens val av respondenter kan ha påverkat vår bild av Ruukki Halmstad. Då vi ej hade kunskap om organisationen och dess medarbetare ansåg vi dock detta alternativ bättre än att vi på egen hand utsåg representanter för varje nivå. Kritik till vår primärdatainsamling och således empiri kan vara att det endast var sex personer på Ruukki Halmstad som intervjuades. Deras åsikter har sedan fått representera alla 115 medarbetares åsikter på Ruukki Halmstad. Detta kan vara vanskligt dels på grund av att sex personer är ett relativt litet urval, dels för att marknadschefen valde ut intervjuobjekten till oss. Här kan ett medvetet val från marknadschefens sida ha skett där uppenbart missnöjda medarbetare sällats bort. Då intervjuerna ligger till grund för hela vår analys och slutsats kan dessa ha blivit vinklade, på grund av det relativt låga antalet intervjuobjekt och på grund av att medarbetarna ”valdes ut” till oss av marknadschefen.

#### *Gruppintervju*

Magnus Karlsson, marknadschef Ruukki Sverige AB,

(2005.11.17)

Milan Reljanovic, miljö- och kvalitetschef samt chef för kundservice, Ruukki

Halmstad,

(2005.11.17)

### *Personliga intervjuer*

Magnus Karlsson, marknadschef Ruukki Sverige AB,

(2005.11.23)

Magnus Andersson, produktchef för lackerat stål, Ruukki Halmstad,

(2005.11.22)

Patrik Andersson, utesäljare, Ruukki Halmstad,

(2005.11.22)

Jonathan Eliasson, innesäljare på kundservice, Ruukki Halmstad,

(2005.11.22)

Lars-Göran Larsson, verkstadschef, Ruukki Halmstad,

(2005.11.23)

Vid samtliga sex intervjuer deltog båda författarna av denna uppsats. Möjligheten till band- eller videoinspelning av intervjuerna valdes bort. Det valet gjorde vi för att undvika informationsbortfall på grund av eventuella hämningar hos respondenterna som kan påverka öppenheten och spontaniteten, vilket i sin tur skulle få ett sämre utfall som följd. Fördelarna med bandning, brukar främst sägas vara möjligheten till att genomföra en intervju utan störningsmomentet att ta anteckningar<sup>21</sup>, såsom minimering av informationsbortfall. Frågorna ställdes växelvis av författarna, enligt frågemallen, till respondenterna. Svaren antecknades av båda författarna. På så sätt försökte vi minimera risken för eventuella luckor och missar i svarsantecknandet. Bearbetning av intervjumaterialet gjordes i direkt anslutning till de avslutade intervjuerna för att undvika informationsbortfall, i största möjliga mån.

Att intervjuerna kunde genomföras i ett så tidigt skede av uppsatsarbetet har endast varit positivt, då vi har haft god tid till att analysera den insamlade primärdatan och således till den induktiva processen.

### **2.6.2 Sekundärdata**

Sekundärdatan till uppsatsen inhämtades genom artiklar på nätet och Ruukkis hemsida men framförallt genom Ruukkis interna PowerPoint presentation och publicerade material såsom den interna, månatliga företagstidningen och årsredovisningar.

---

<sup>21</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002).

Genom sekundärdatan fick vi bland annat generella kunskaper om Ruukki som låg till grund inför vår första intervju med företaget, där vi fick en mer omfattande presentation av hela koncernen och mer specifik information om Ruukki Halmstad.

## 2.7 Reliabilitet och validitet

Inom företagsekonomi är två av de viktigaste kriterierna för bedömning av forskning reliabilitet och validitet.

Reliabilitet mäter forskningens tillförlitlighet, det vill säga huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om samma undersökning skulle genomföras på nytt, eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser<sup>22</sup>. Faktorer som kan inverka på en undersöknings reliabilitet är till exempel intervjuarens närvaro, intervjuareffekt, men även den plats där intervjun äger rum, kontexteffekt, kan skapa speciella resultat<sup>23</sup>.

För att undvika intervjuareffekt försöktes frågor av ledande karaktär undvikas, respondenten presenterades även för undersökningen, intervjuens syfte och tillvägagångssätt innan intervjun påbörjades. Detta var olika led i ett försök att skapa en förtroendeingivande atmosfär, för att få respondenten att ge öppna och ärliga svar. En eventuell kontexteffekt sågs ej som något större hot, då respondenterna själva valde plats för intervjuerna.

För att undvika informationsbortfall och feltolkningar av de egna anteckningarna diskuterades intryck och intervjumaterial efter varje intervju, samt skrevs in på dator samma dag. Innan varje intervju tillfrågades även respondenterna om möjligheten fanns att kontakta dem via telefon eller mail vid eventuella oklarheter i det insamlade intervjumaterialet. Något som alla respondenter ställde sig positiva till.

Precis som diskuterades under rubriken "Datainsamling" finns det en risk för att reliabiliteten påverkats på grund av det faktum att det dels var marknadschefen som utsåg våra intervjuobjekt för intervjuerna men även att antalet intervjuobjekt var relativt lågt. Av denna anledning bör vi vara uppmärksamma på det generaliseringsproblem som uppkommer i

---

<sup>22</sup> Bryman & Bell, *a.a.*, (2005), s. 48.

<sup>23</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002), s. 190.

samband med detta, men även vara medvetna om att våra resultat i analysen kan vara vinklade. Om vår undersökning skulle genomföras på nytt, på exakt samma sätt fast med nya intervjuobjekt och vi då skulle få samma empirimaterial skulle reliabiliteten för vår undersökning öka. Dock har vi på grund av tidsbrist varit förhindrade att göra detta.

Validiteten mäter forskningens giltighet, det vill säga huruvida forskaren lyckas mäta det han vill mäta<sup>24</sup>. För en hög validitet på intervjuerna och således även analysen, diskuterades frågorna till intervjuerna noggrant vid utarbetandet av frågeformuleringarna, för att försöka minimera riskerna för missuppfattningar.

## 2.8 Källkritik

Det är viktigt att förhålla sig kritiskt till de källor som används<sup>25</sup>. Detta kan dock vara problematiskt i de fall det är oklart varför, hur, av vem och i vilket syfte författarna gjort sammanställningarna.

Sekundärdatan till denna uppsats, som både var av beskrivande och förklarande karaktär, bestod av artiklar, Ruukki's hemsida, företagets interna tidning, årsredovisningar och annat publicerat internt material. Utgångspunkterna till källkritiken vid de beskrivande texterna var författarens trovärdighet, källans objektivitet och aktualitet, iakttagarens närhet till det undersökta samt källans förhållande till andra källor. Vid sekundärdatan av förklarande och analyserande karaktär var utgångspunkterna däremot källans förklaringskraft, analysens konsistens, källans förhållande till andra källor, författarens auktoritet samt textens status<sup>26</sup>.

Det finns en risk att Ruukki, via hemsidan och det internt publicerade materialet, vill lyfta fram de aspekter som är positiva när det gäller förändringsprocessen samt eventuellt försköna bilden något i förhållande till verkligheten. Därför har all sekundärdata ifrågasatts, analyserats och diskuterats för att hitta och bli uppmärksam på eventuella tveksamheter. Av denna anledning sågs intervjuerna som ett bra tillfälle att få en inblick i hur detta verkligen förhöll

---

<sup>24</sup> Jacobsen, *a.a.*, (2002), s. 190.

<sup>25</sup> Rienecker & Jörgensen, *Att skriva en bra uppsats*, (2002).

<sup>26</sup> Rienecker & Jörgensen, *a.a.*, (2002), s. 143.

sig och uppfattades av medarbetarna. Det finns även en risk att artiklarna från dagspressen kan vara vinklade.

Det är ofta problematiskt att bedöma sekundärdatans sanningshalt, men om flera källor oberoende av varandra tenderar att återge samma berättelse ökar givetvis sannolikheten för att den berättelsen också sammanfaller med det faktiska händelseförloppet<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Lundahl & Skärvad, *a.a.*, (1992), s. 163.

## 3 EMPIRI

---

*Under del ett av empirikapitlet redogörs för det intervjumaterial som samlades in under det första intervjutillfället, då vi genomförde en informell gruppintervju med intervjuobjekten på ledningsnivå. I denna del redogörs kort för bland annat Ruukki Halmstad, den nya strategin och personalpolitiken<sup>28</sup>. Under del två av empirikapitlet redogörs för det intervjumaterial som samlades in under det andra och tredje intervjutillfället, då vi genomförde fem semistrukturerade personliga intervjuer med intervjuobjekt från högsta-, mellan- och lägsta nivå i organisationen<sup>29</sup>.*

---

### 3.1 Del I – informell gruppintervju

#### 3.1.1 Ruukki Halmstad

År 1980 börjar grossisten Helens Rör i Halmstad att även sälja plåt och stång och en av leverantörerna var den finska stålproducenten Rautaruukki. År 1990 bildas av plåtavdelning en bolaget Helens stål som år 2001 blir uppköpt av Rautaruukki. Helens stål ändrade namn till ASVA men i övrigt innebar ägarbytet för medarbetarna inte några större förändringar. År 2003, direkt efter tillträdet av nye VD:n Sakari Tamminen, påbörjades arbetet med strategiförändringen och under året utarbetades en övergripande strategi för hela koncernen. Vissa förändringar började snart märkas genom att exempelvis vissa nyckelpositioner tillsattes. År 2004 börjar Ruukki användas som marknadsföringsnamn och ASVA ingår nu i den juridiska enheten Ruukki Sverige AB. Huvudkontoret för det svenska dotterbolaget ligger i Halmstad, där även större delen av företagsledningen för Sverigebolaget sitter. Under 2004 genomfördes den stora organisationsförändring som för medarbetarna i Halmstad innebar förändringar i både arbetsgrupper och arbetsuppgifter. Under 2005 fortsatte förändringsarbetet men för divisionen Metal, Ruukki Sverige AB och Ruukki Halmstad har de allra största organisationsförändringarna nu genomförts<sup>30</sup>. Dock kommer justeringar, ytterligare anpassningar och förbättringar att fortsätta genomföras för att allt ska fungera.

---

<sup>28</sup> Se Bilaga 2 för ytterligare information om Ruukki.

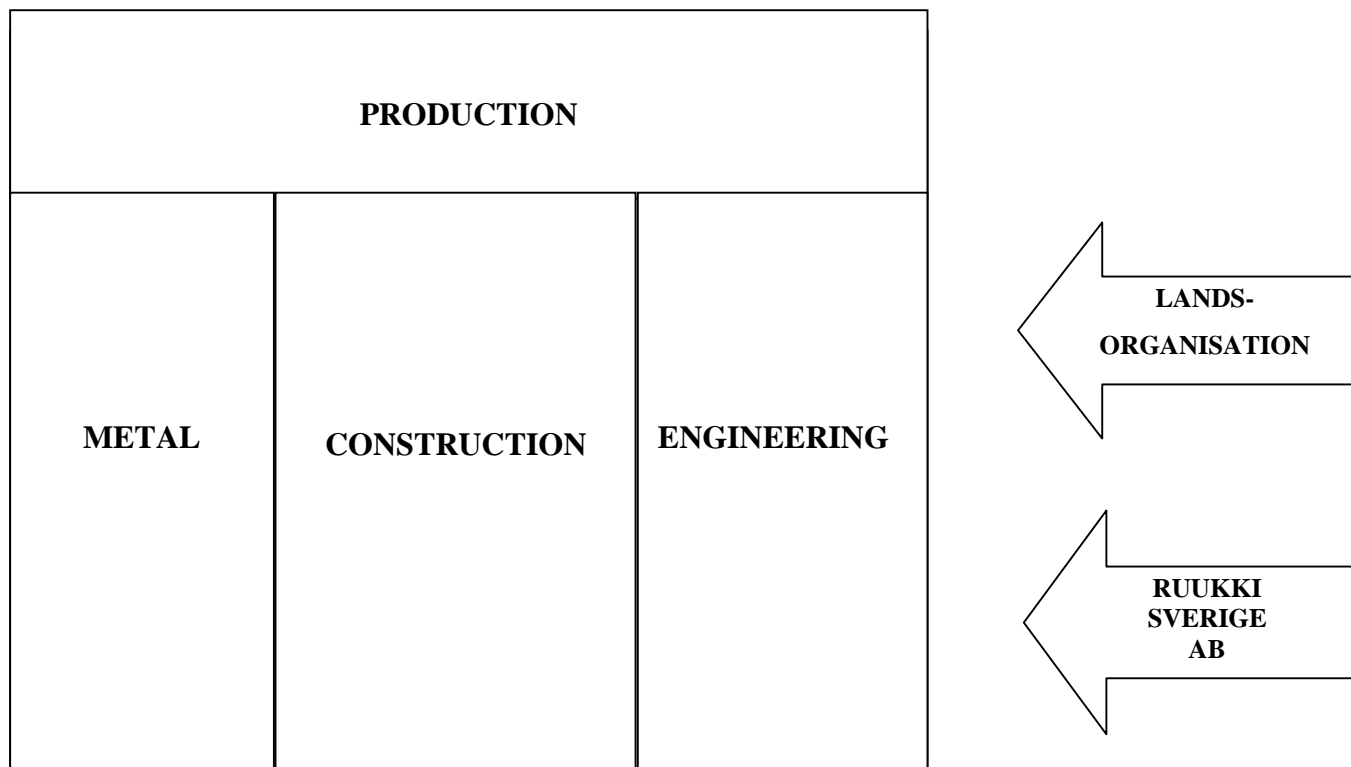
<sup>29</sup> Se Bilaga 1 för frågemall.

<sup>30</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).



### 3.1.2 Koncernens organisationsstruktur

Ruukki är ett enhetligt bolag. Internt är bolaget indelat i tre divisioner med kundansvar; Ruukki Construction, Ruukki Engineering och Ruukki Metals samt en division med inriktning på basproduktion, Ruukki Production<sup>31</sup>. Production står för basproduktionen i koncernen och inriktar sig på kostnadseffektiv produktion. Construction är specialiserat på kundorienterade metallbaserade byggkoncept för affärs- och industrilokaler. Engineering levererar system och komponenter till lyft- och transportmedelsindustrin. Metals levererar stål, rostfritt stål och aluminium som standard- och specialprodukter, delar och komponenter. Metals har även rollen att stödja de konceptbaserade divisionernas verksamhet och tillväxt och är idag basen i koncernen med ca 70 % av omsättningen<sup>32</sup>. I varje land som Ruukki finns representerat i finns en landsorganisation. Ruukki Halmstad ingår i landsorganisationen Ruukki Sverige AB och säljer framförallt produkter för divisionen Metals<sup>33</sup>.



*Figur 1 – Koncernens organisationsstruktur*

<sup>31</sup> Ruukkis interna personaltidning, *Into*, (2005).

<sup>32</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>33</sup> Se Bilaga 2 för ytterligare information om Ruukki.

### 3.1.3 Omvärldens hot och möjligheter

Stålindustrins verksamhetsmiljö har förändrats snabbt de senaste åren. Många företag i de centrala kundbranscherna har gått samman, inriktat sig på kärnverksamhet och lagt ut annan verksamhet på entreprenad. Fusioner och allianser har också förekommit inom stålindustrin. Dessa konsolideringar inom stålbranschen kommer att fortsätta att öka och lågkostnadsproducenter i framförallt Asien, EE<sup>34</sup> och CEE<sup>35</sup> kommer troligtvis att påskynda denna process<sup>36</sup>. Ryska stålproducenter förväntas även de expandera i Europa och producera stålprodukter av högre kvalitet till bilindustrin, samtidigt investerar de också i europeiska försäljnings- och distributionskanaler<sup>37</sup>. Vidare förväntas produkter av stål att bli utmanade av andra material, såsom aluminium och plast. Även råvaru- och energikostnader förväntas öka ytterligare<sup>38</sup>. Då den högkonjunktur som branschen nu befinner sig i, någon gång i framtiden kommer att sjunka, kan inte förlitning till de senaste årens starka efterfrågan på stålprodukter fortsätta. Efterfrågan på stålprodukter med högre kvaliteter, exempelvis rostfritt och lackerat stål, förväntas dock att öka. Dessa omvärldsfaktorer tillsammans med de interna resurserna på Ruukki Halmstad har påverkat och influerat koncernen vid utarbetningen av strategin och affärsidén.

### 3.1.4 Resurser

Ruukki är känt för att vara en pålitlig och kvalitetsmedveten materialleverantör. Koncernens styrkor är logistik, service, att kunna erbjuda ett brett produktsortiment och att vara flexibla bland annat gällande toleranser och specialkvantiteter. Koncernen utgår idag således från det kundorienterade perspektivet, där de lösningsorienterade kunderna blir allt viktigare, vilket bland annat vidareutvecklas genom förvärv inom de konceptbaserade divisionerna.

---

<sup>34</sup> Eastern Europe.

<sup>35</sup> Central and Eastern Europe.

<sup>36</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>37</sup> Ruukkis interna PowerPoint presentation, (2005).

<sup>38</sup> Ruukkis interna PowerPoint presentation, (2005).

### 3.1.5 Produkter Ruukki Halmstad

Handelsstål är den produktgrupp som idag står för större delen utav omsättningen för Ruukki Halmstad. Övriga produktgrupper är lackerat stål, aluminium, rostfritt och fjäderstål. Utbyggnad av produktion och lagerhall sker just nu som led i en ökad orderingång.

Maskinerna har möjligheter till specialinställningar som gör att kunden kan beställa specialanpassat material.

### 3.1.6 Strategi

#### 3.1.6.1 Övergripande strategi

Ruukki är internationellt sett en relativt liten stålproducent med cirka fyra miljoner ton producerat stål per år. Jämförelsevis kan världens största stålproducent Mittal Steel Co. nämnas, som producerar cirka 80 miljoner ton stål per år<sup>39</sup>. Att förvärva eller fusionera med andra stålproducenter för att öka produktionskapaciteten och således kunna konkurrera med volymproducenterna var för Ruukki således inget alternativ. För att ha en tillräcklig vinstmarginal som volymproducent är Economies of Scale en viktig faktor och kommer i framtiden att bli en ännu viktigare sådan. Följaktligen ansåg sig koncernen vara för liten för att med framgång kunna konkurrera som volymproducent. Därför utarbetades en mer nischad strategi, där Ruukkis styrkor som stor metallkompetens, service, leveranssäkerhet och logistik togs tillvara.

I januari 2003 tillträdde Sakari Tamminen som ny VD. Han har tidigare erfarenheter av liknande förändringsprocesser från massa- och pappersindustrin<sup>40</sup>. Under hans ledning har en ny riktning för koncernen tagits fram. Ruukkis mål enligt strategin är att från år 2003 bara ha varit en pålitlig stålleverantör, gå till att vara den mest eftertraktade leverantören av metallbaserade koncept och metallprodukter för utvalda kundsegment år 2008- 2010. Detta innebär en förskjutning från rollen som producent av stålprodukter till att i högre grad bli en leverantör av kundanpassade metallkoncept. Målsättningen är att försäljningen av koncept

---

<sup>39</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>40</sup> <http://www.omistajaonline.fi/svenska/magaziner/22003/rautaruukki-star-infor.aspx>, (2005.11.12)

skall stå för omkring hälften av omsättningen år 2007. Till koncept räknas komponenter, system och helhetslösningar<sup>41</sup>. Inom metallprodukter är bolagets förmåga stark och genom att förflytta sig närmare kunden i värdekedjan ska tillväxten ske inom konceptdivisionerna. Konceptverksamheten gör det möjligt för Ruukki att uppnå långsiktig tillväxt och reducera koncernens konjunkturkänslighet<sup>42</sup>. Ruukki hade tidigare försäljningskontor i hela Europa men fokus ligger nu på norra och östra Europa. Metals, och således Ruukki Halmstads, hemmamarknad är nu Norden och Östersjöområdet.

### ***3.1.6.2 Strategi för divisionen Metal och för Ruukki Sverige AB***

Metal, och således Ruukki Halmstad, ska stärka sin position som effektiv och pålitlig leverantör av metallprodukter. Pålitlighet och snabba leveranser där kunden står i centrum är ledord i både Metals och Ruukki Sverige ABs strategi, där service och logistik är de främsta styrkorna. Metal ska stärka marknadspositionen i Sverige och Baltikum, där de ska växa med alla produktgrupper; handelsstål, lackerat stål, fjäderstål, rostfritt stål och aluminium.

### **3.1.7 Affärssystem**

Efter alla förvärv inom koncernen fanns 35 stycken olika IT och affärssystem. Ledningen tog beslut om att bara ett gemensamt affärssystem skulle finnas i organisationen. Nuvarande Ruukki Halmstads affärssystem valdes. Således behövde medarbetarna i Halmstad inte lära sig ett nytt affärssystem.

### **3.1.8 Intranät**

De olika bolagen inom koncernen hade tidigare olika intranät. Sedan mitten av år 2005 har ett nytt gemensamt intranät, Inside, införts som ska ge alla medarbetare samma möjlighet till att söka efter information.

---

<sup>41</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>42</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

### **3.1.9 Olika kulturer inom Ruukki Sverige AB**

Vid utarbetandet av strategin för Ruukki Sverige AB uppstod konflikter och diskussioner då det fanns olikheter mellan de förvärvade bolagen, som idag ingår under samma juridiska namn, Ruukki Sverige AB. Marknadschefen påpekar att om de olika förvärvade Sverigebolagen hade varit mer lika varandra, kulturellt, hade processen med förändringsarbetet antagligen varit enklare och mindre komplicerad<sup>43</sup>.

### **3.1.10 Från produktionsorientering till kundorientering**

En stor skillnad för vissa bolag inom koncernen är att man har gått från det produktionsorienterade synsättet till det kundorienterade. Exempelvis bestämde divisionen Production i Finland tidigare vad som skulle produceras och i vilka mängder, vilket försäljningen fick rätta sig efter. I det kundorienterade synsättet har makten att besluta förflyttats till försäljningen och marknadsavdelningarna ute på företagen. Denna förändring är ett led i att koncernen skall vara mer flexibel och lättare skall kunna anpassa sig och producera det som marknaden efterfrågar. Detta är ett nytt sätt för många och det var sannolikt vissa som kände sig överkörda när denna makt att besluta allokerades till andra delar av koncernen<sup>44</sup>. Dock var omställningen nödvändig för att snabbt kunna svara på marknadens önskningsar.

### **3.1.11 Personalpolitik**

HR-Master heter det nya program som utvecklas för att även personalpolitiken ska bli enhetligare i hela koncernen. Den ska stödja strategin och den nya affärsverksamheten<sup>45</sup>. Stort fokus inom organisationen kommer den närmsta tiden exempelvis att vara på att skapa mer homogena löneavtal, leasingavtal för tjänstebilar och personalvård<sup>46</sup>.

---

<sup>43</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>46</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

Större organisationer har svårare att motivera sina medarbetare på det personliga planet, vilket en mindre organisation har större möjlighet att göra<sup>47</sup>. På Ruukki Halmstad har medarbetarna gratis massage, tillgång till diverse sportaktiviteter och gratis läkarvård till en viss nivå. Det anordnas även personalfester, exempelvis en vårfest där även allas respektive är inbjudna<sup>48</sup>. I processen att göra personalpolitiken enhetligare kommer det säkerligen att finnas svårigheter att motivera all personalvård, till exempel är det i en större organisation svårare att genomföra personalfester med respektive. Men det är delvis sådana småsaker som får medarbetarna att känna sig värdefulla därför måste allt arbete med personalvård behandlas försiktigt och noggrant övervägas<sup>49</sup>.

Två konkreta motivationssystem har införts i hela koncernen. Vinstpremiesystemet som ska omfatta hela koncernens personal och aktiepremiesystemet som skall motivera nyckelpersonal på lång sikt<sup>50</sup>.

## **3.2 Del 2 - semistrukturerade personliga intervjuer**

### **3.2.1 Förändringar**

#### ***3.2.1.1 Inledning***

Enligt den nya strategin ska varje säljare inom Ruukki Halmstad kunna representera alla produkter mot alla kunder, företaget har därför ändrat sin organisation från produktorienterad till kundorienterad. Den produktorienterade organisationen var uppdelad efter produktgrupp, exempelvis handelsstål och rostfritt. Varje team bestod av en produktchef, utesäljare, innesäljare samt inköpare. Den största förändringen från den produktorienterade organisationen består av att ute- och innesäljare nu är egna enheter som ska hantera alla produkter. Däremot är varje produktchef fortfarande ansvarig för sin produkt med respektive inköp, och denne ska ägna mer tid åt strategiska och taktiska uppgifter gällande deras produktgrupp och produktutveckling. Således kommer spetskompetens om produkterna finnas kvar hos produktcheferna<sup>51</sup>. På produktionssidan har vissa organisationsförändringar skett. En

---

<sup>47</sup> Magnus Karlsson, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>51</sup> Milan Reljanovic, gruppintervju, (2005.11.17).

verkstadschef är tillsatt under produktionschefen. Denna position är ny sedan hösten 2005 och en stor del av dennes uppgifter kommer att ägnas åt personalfrågor och att öka delaktigheten hos de anställda inom produktion<sup>52</sup>. Det är stora förändringar som har genomförts, men de var och är nödvändiga för att öka kostnadseffektiviteten och det var viktigt att anpassa organisationsstrukturen efter den nya strategin<sup>53</sup>.

### ***3.2.1.2 Ledningsperspektivet***

Det var flera bolag som skulle utarbeta en gemensam strategi till Ruukki Sverige AB. Dessa var vid processens början alla separata bolag med olika bakgrunder och olika arbetssätt som nu skulle bli koordinerade till ett. De olika företagen ville självklart få igenom sina idéer i så stor utsträckning som möjligt, vilket ledde till konflikter och diskussioner. Marknadschefen säger att det som idag är Ruukki Halmstad, tidigare ASVA, är ett ungt bolag med många unga medarbetare<sup>54</sup> och anser därför att förändringar är något lättare att göra i detta bolag än hos vissa andra bolag inom Ruukki Sverige AB, som har större bruksmentalitet och är äldre bolag. Intervjuobjektet påpekar också att om de olika företagen hade varit mer lika varandra hade antagligen förändringsprocessen varit något mindre komplicerad.

I inledningsfasen i utarbetningen av strategierna fanns vissa otydligheter om vilken riktlinje som koncernen skulle ta och denna osäkerhet gjorde att början av processen upplevdes som något jobbig. Vid den fortsatta bearbetningen av den övergripande koncernstrategin fanns det möjligheter för Sverigeledningen att påverka. Härefter var de olika företagsledningarna mycket involverade i processen att utarbeta strategier för deras egna marknader och processen upplevdes då som mer positiv.

Marknadschefen säger att många idéer från ASVA, nuvarande Ruukki Halmstad, har fått bra respons i Finland och mycket har tagits tillvara på i den nya strategin. Han påpekar att mycket handlar om politik, förhandlingar, lobbying och att ”ge och ta”. Ett brett kontaktnät är en viktig faktor för att kunna påverka människor så att man kan få fram sina idéer.

---

<sup>52</sup> Lars-Göran Larsson, personlig intervju, (2005.11.23).

<sup>53</sup> Milan Reljanovic, gruppintervju, (2005.11.17).

<sup>54</sup> Magnus Karlsson, personlig intervju, (2005.11.23).

### ***3.2.1.3 Produktchefsperspektivet***

Produktcheferna är precis som före organisationsförändringen ansvariga för sina produktgrupper. Skillnaden är att produktchefen idag inte jobbar i de mindre försäljningsteamerna med "sina säljare", utan skall stödja alla säljare med sin produktexpertis. Uppgifterna fokuseras mer mot inköp och leverantörer samt till att serva och ge support till säljare. Övergripande produktstrategier och taktiker tillhör också produktchefens uppgifter. Produktchefen har idag således mindre kundkontakt men mer leverantörskontakt. Detta innebär att involvering i kundavtal och kontrakt är betydligt mindre. Vårt intervjuobjekt påpekar att en nackdel vid mindre daglig kundkontakt är att man kan hamna längre ifrån verkligheten och kundernas omvärld.

Intervjuobjektet delger oss att alla produktchefer har genomgått kurser där de har dragit upp riktlinjer om vilken roll de i framtiden bör ha inom organisationen. Produktchefen säger att han ska ge mer support och agera mer som "navet i hjulet". Ansvar för att informera säljare och ägare om produktutveckling och marknadsutveckling för produkten kommer även detta att ligga på produktchefen. Intervjuobjektet säger att de ännu inte riktigt nått dit, men att han tror att Ruukki Halmstad om några år kommer att vara där.

### ***3.2.1.4 Säljarperspektivet***

Före förändringen representerade varje utesäljare sin produktgrupp, exempelvis en representerade rostfritt stål och en annan handelsstål. Detta innebar att en kund hade flera olika kontaktpersoner, beroende på produkt. Efter ändringen skulle varje utesäljare jobba med alla produkter, vilket innebar att säljarna nu var tvungna att lära sig många nya produkter. Innesäljarna, som innan också var indelade efter produktgrupp, skulle nu istället ingå i en helt annan avdelning tillsammans med logistikavdelningen, kundservice. Denna avdelning servar idag alla kunderna istället för de mindre försäljningsteamerna. Innesäljarna behövde således också lära sig många nya produkter samt lära sig varje kunds individuella önskemål och behov. Många innesäljare trodde att de personliga kundrelationerna skulle gå förlorade när alla försäljarna skulle jobba med alla kunder. Flera undrade om de skulle ha en och samma inkorg för alla kunder och om de även skulle ha ett och samma telefonnummer, alltså inga direktnummer längre. Det fanns frågetecken runt förändringen, flera medarbetare kände sig



överkörda och det pratades mycket i korridorerna. Men organisationsförändringen togs upp på veckomöten och många kunde där säga sina åsikter. Så när förändringen väl genomfördes, ca ett halvår efter det att den först nämndes, genomfördes den inte exakt som från början var planerat. Utesäljarna representerar idag alla produktgrupper vilket är enligt den ursprungliga planen och kunderna är uppdelade mellan dem. Till stor del kunde utesäljare behålla sina gamla kunder. För innesäljarna genomfördes förändringen inte helt som planerat. Istället för att alla innesäljare skulle jobba mot alla kunder och med alla utesäljare, jobbar de nu med ett begränsat antal kunder och med vissa bestämda utesäljare. Innesäljarna har till stor del fått behålla samma kunder och utesäljare som de jobbade med även före förändringen. Vilka innesäljare som skulle jobba med vilka kunder och utesäljare, bestämdes internt mellan utesäljare och innesäljare samt i samråd med chefer.

De negativa sidorna i förändringen uppfattas idag, ungefär ett och ett halvt år efter förändringen, som små i sammanhanget, av ute- och innesäljare. Det menar de beror på att så mycket annat varit positivt. Det är till exempel betydligt roligare som utesäljare att kunna erbjuda allt till kunderna genom helhetslösningarna man säljer idag, istället för att bara kunna bidra med en liten "tårtbit"<sup>55</sup>. Det nya organisationsschemat har således förbättrat förutsättningarna.

Positivt med förändringen är också att det nu är klarare och tydligare vem som gör vad, dubbelarbetet som tidigare kunde uppstå har i den nya organisationen minskat<sup>56</sup>. Utesäljaren påpekar att i den nya organisationen kommer de dock ha mindre daglig kundkontakt och att de således kan förlora den löpande information som då fås genom denna kundkommunikation. Det kommer att vara innesäljaren som håller denna kommunikation istället och då finns risk att utesäljaren, som har det yttersta ansvaret för affärerna och kunderna, förlorar kontrollen. Innesäljaren påpekar i sin tur att den dagliga kommunikationen med utesäljarna kan försämras då utesäljarna inte tillbringar samma tid på kontoret längre som tidigare. Därför finns en risk att de kan mista den nära kontakten med utesäljaren som de hade i det tidigare organisationsschemat. Vidare ska innesäljaren nu jobba mer självständigt vilket innebär mer beslutstagande. Detta är dock förknippat med osäkerhet då innesäljaren inte vet vilka beslut som kan tas självständigt och till vilken grad de själva kan besluta. Både ute- och innesäljarna

---

<sup>55</sup> Patrik Andersson, personlig intervju, (2005.11.22).

<sup>56</sup> Jonathan Eliasson, personlig intervju, (2005.11.22).

är medvetna om att ovanstående osäkerheter beror på ovana och att detta arbetssätt på lång sikt kommer att bli positivt.

Det finns i hela organisationen en medvetenhet om att kunden är i centrum. Vid intervju med medarbetare reflekterade de mycket över hur kunden tänker och anser om förändringarna och hur detta påverkar kunden. Ute- och innesäljarna påpekar att även kunderna i sin tur var informerade om organisationsförändringarna för att de skulle vara förberedda och att kunderna till stort sett varit positiva. Kunderna anser det vara en fördel att idag bara ha en kontaktperson då kunden tidigare kunde ha flera kontakter och att relationen därmed kunde var något ytligare. Att kunden ökar sitt beroende till Ruukki är viktigt på lång sikt och ju närmre kundrelationen är, ju svårare är det för kunden att släppa relationen och gå till en konkurrent<sup>57</sup>.

### ***3.2.1.5 Produktionsperspektivet***

Medarbetarna inom produktionen ska bli mer delaktiga i hela affärsprocessen. Exempelvis ska personalen från produktionen vara med på kundmöten vid klagomål. Detta eftersom de produktionsanställda besitter stor kunskap om vad som händer ute i produktionen och därmed kan bidra med mycket information till kunderna om vad som gått fel et cetera, men även för att produktionen ska få en ökad förståelse för hur de ska undvika klagomål framöver. De produktionsanställda lär sig alltså samtidigt mer om kunderna och deras önskemål och de känner även en större delaktighet. Utbildningen av personalen ska öka och även uppföljningen ska bli bättre. Vidare har teamutbildning och övningar införts för att öka gemenskapen mellan produktionsarbetarna. Verkstadschefen vi talar med har hört att medarbetarna är nöjda med de förändringar som har genomförts och han anser att kommunikationen idag är bättre. De som är längst ner på golvet kan påverka uppåt, det finns en öppen kanal från produktionen upp till ledningen. Han påpekar också att utbyggnaden av produktionen och lagerlokalerna samt den ökade orderingsgången är en positiv utveckling för produktionen i Halmstad vilket också sänder positiva signaler till medarbetarna. Intervjuobjektet säger sig känna att han fått fram sina förändringsidéer och känner att han har kunnat påverka sitt ansvarsområde.

---

<sup>57</sup> Jonathan Eliasson, personlig intervju, (2005.11.22)

## **3.2.2 Kommunikationskanaler och upplevda problem**

### ***3.2.2.1 Ledningsperspektivet***

Kommunikationskanalerna har i huvudsak utgjorts av telefon, mail, möten, såväl personliga som i grupp, och konferenser av olika slag. Även intranätet Inside har fungerat som en kanal i förmedlingen av strategiförändringen. Detta är dock relativt nytt och upplevs vara alldeles för omfattande för att vara ett effektivt medel idag. Det bör dock tas i beaktande att systemet endast är sex månader gammalt och att det kommer att läggas stora resurser för att detta skall få en betydande informationsfunktion i framtiden. Intranätet skall ses som ett forum för medarbetarna att kunna hämta information själva, vilket är helt i linje med Ruukkis policy.

Vårt intervjuobjekt poängterar under intervjun att ett problem är konsten att kommunicera. Problemet med kommunikation är att det alltid är svårt att kommunicera på ett uttömmande och tydligt sätt, som är till allas tillfredsställelse, samt för att undvika misstolkningar. Medarbetarna har olika krav på vilken informationsmängd som är lagom. Vissa anser att informationen varit riklig medan andra anser sig dåligt informerade. Han tycker att kommunikationen uppifrån hans chefer fungerat bra, även om det alltid finns tillfällen som kan kritiseras.

### ***3.2.2.2 Produktchefsperspektivet***

Kommunikationskanalerna på produktchefsnivå har i huvudsak utgjorts av vecko- och månadsmöten och sammanställda månadsbrev som indikerar organisationens kurs, men även mail och intranätet Inside. På veckomötena träffas samtliga produktchefer. På månadsmötena sammanträder samtliga produktchefer, försäljningschefen, marknadschefen, kundservicechefen med flera.

Intranätet sägs vara under all kritik och ses mer som ett irritationsmoment än som en informationskanal. Produktcheferna har befogenhet att lägga upp information på Inside, men detta upplevs av vårt intervjuobjekt som ”svårt och krångligt” vilket ofta resulterar i att information inte läggs upp alls.

Marknadsplaner är något som utformas årligen av produktcheferna. Senast utformade marknadsplanen var för perioden 2005-2008. Denna har ledningen gett produktcheferna knapphändig feedback på, något som inte ses med blida ögon. Ett problem intervjuobjektet återkommer vid ett flertal tillfällen till, är den vaga bild denne har av företagets vision. Han menar att denna inte förmedlats tillräckligt klart, vilket kan leda till förvirring. Intervjuobjektet understryker dock att han har sina egna mål, men tycker det vore önskvärt att även företagets mål klargjordes för medarbetarna för en mer homogen målbild mellan de personliga målen och företagets mål.

### ***3.2.2.3 Säljarperspektivet***

Kommunikationskanalerna på säljarnivå består till största delen av veckomöten och intranätet. På veckomötena deltar alla innesäljarna och chefen för kundservice. Dessa möten präglas av en öppen dialog, där eventuella frågor diskuteras samt ny information kommuniceras. Mötena ses av intervjuobjektet, som jobbar som innesäljare, som en bättre kommunikationskanal än till exempel mail. Det menar han beror på att det blir en mer öppen kommunikation under mötena än via mail. Chefen ses inte som ”en gubbe i slips” utan snarare som ”en av oss”<sup>58</sup>. Han upplevs lyssna till sina medarbetare och respekteras av dem.

Gällande intranätet menar intervjuobjektet, på innesäljarsidan, att det kan vara svårt att hitta rätt information på ett snabbt och smidigt sätt. I första hand kontaktas därför ofta ansvarig chef, men om denne inte kan ge efterfrågad information är intranätet ett alternativ. Han betonar dock flertalet gånger att informationen aldrig varit knapphändig, utan snarare att de fått mycket information.

Kommunikationskanalerna på utesäljarsidan består av veckomöten med Halmstad-medarbetarna samtidigt som säljarna från de andra Ruukki kontoren i Sverige, Västerås och Örnsköldsvik, också deltar via video- eller telefonuppkoppling. Under dessa möten erhålls mycket information och mötena präglas av en öppen dialog. Även intranätet Inside fungerar som en kommunikationskanal, där vårt intervjuobjekt, som jobbar som utesäljare, mest säger sig hämta lokal information.

---

<sup>58</sup> Jonathan Eliasson, personlig intervju, (2005.11.22).

Det har löpande under hela förloppet, sedan han informerades första gången om den förestående förändringen, varit rikligt med information om denna. Dock understryker han att det nästan varit på gränsen till för mycket, vilket han menar säkerligen har lett till att viss information gått förlorad. Det har på grund av det rikliga informationsflödet inte funnits tid till att ifrågasätta förändringarna, utan istället har han fokuserat på att utföra sitt arbete på ett förtjänstfullt sätt.

Vårt intervjuobjekt menar att det finns tillräcklig information på Inside, där man kan titta vid behov, även om han personligen föredrar den muntliga kommunikationen.

Den frekventa informationen via olika kommunikationskanaler, vanligen möten, har resulterat i att mindre fokus hinner läggas på de ordinarie arbetsuppgifterna. Mycket energi går till all informationsbearbetning och förändringarna i rutinerna. Det uppstår därför en konflikt mellan säljarens angelägenhet om att vara en god medarbetare som anammar förändringarna och hans önskan att hinna utöva sina arbetsuppgifter på ett förtjänstfullt sätt.

#### ***3.2.2.4 Produktionsperspektivet***

Kommunikationskanalerna ner på produktionsnivå har främst varit möten, telefon, mail och intranätet Inside. Framöver när han har arbetat sig in i sin position och den höga mötesfrekvensen avtagit något önskar han börja skriva månadsbrev. Vårt intervjuobjekt anser att informationen uppifrån idag är bra och i lagom proportioner. Den mesta informationen förmedlas via möten, men även intranätet anser han vara ett bra medel för informationshämtning. Ut till produktionsarbetarna sker kommunikationen huvudsakligen muntligen genom veckomöten och ”korridorssnack”. Vårt intervjuobjekt understryker flertalet gånger under intervjun den goda kommunikation som han har till sin direkt överordnade, produktionschefen. Deras kommunikation sker främst genom frekvent telefon- och mailkontakt. Relationen dem emellan präglas av stor respekt och en ärlig och öppen dialog. Idag tas mycket av intervjuobjektets, verkstadschefens, tid upp av frekventa möten, vilket resulterar i att mindre tid hinner läggas på tekniska frågor i produktionen. Han menar att han ej hinner med sina ursprungliga arbetsuppgifter på grund av alla möten och ny information, som kan kopplas till strategiförändringen. Förhoppningen är att mötesfrekvensen kommer att

bedarra så småningom och att tillsättandet av samordnare skall leda till att det finns mer tid för verkstadschefen att lägga på personalfrågorna, som ligger honom varmast om hjärtat.

### **3.2.3 Delaktighet och motivation**

#### ***3.2.3.1 Ledningsperspektivet***

Det fanns en utbredd medvetenhet i organisationen om att förändringar krävdes, på grund av förändrad verksamhetsmiljö. Sakari Tamminen tillträdde i januari 2003 som ny VD för Ruukki och kort därefter kallade han de olika företagsledningarna från respektive dotterbolag till Finland, där han presenterade sin vision och sina tankar om Ruukkis framtid. Han ville informera så många som möjligt och även om alla mottog samma information, gjordes många tolkningar, då de olika företagsledningarna representerade olika företag, olika produkter och olika länder som alla ville ”rå om sitt eget hus”<sup>59</sup>.

De olika företagsledningarna blev tillfrågade dels vilken strategi de ville tillämpa för att nå vissa redan bestämda mål samt dels hur de ville utveckla sina egna verksamheter framöver. Ledningsgruppen i Halmstad satte sig ner och utarbetade förslag på strategier de ville tillämpa, en övergripande för Ruukki och en specifik för Ruukki Sverige AB, efter att varje chef för Halmstads respektive produktområde sagt sitt. Finland samlade ihop alla dotterbolagens förslag och utarbetade utifrån dessa en övergripande strategi. Sedan åkte representanter från Finland ut för att presentera och förklara förslaget till den övergripande strategin, för ledningarna och undercheferna i de olika länderna. Ledningen i Halmstad fick då säga sitt om den föreslagna övergripande strategi som Finlandsledningen utarbetat utifrån de förslag de fått från bland annat Sverige. Halmstadledningen fick möjlighet att komma med synpunkter, förbättringsförslag, och klargöra vissa missförstånd.

Efter att riktlinjerna för den övergripande strategin för Ruukki var dragna, påbörjades arbetet med förändringsstrategin för Ruukki Sverige AB.

Då marknadschefen för Sverige, som sitter i Ruukki Halmstads ledning, besitter stor detaljkunskap om företaget föll det sig naturligt att han i sin tur fick informera VD i Sverige

---

<sup>59</sup> Magnus Karlsson, personlig intervju, (2005.11.23).

om detaljerna. I utbyte hade marknadschefen tillgång till VDns kontaktnät, och ledarkunskaper, och kunde genom hans kontakter påverka koncernledningen i Finland så att Sverige fick behålla sin föreslagna strategi i så stor utsträckning som möjligt.

När det gäller strategiförändringen så säger intervjuobjektet att han känner en stark inspiration och motivation. Förändringarna har varit positiva hittills vilket han menar säkerligen bidragit till hans positiva syn på förändringsprocessen. Dessutom har han varit involverad i processen hela vägen. För att kunna delta i en process av denna storlek måste man känna inspiration, menar marknadschefen. Utan en hög motivation och inspiration skulle ett genomförande inte ha varit möjligt. För att en förändring skall bli framgångsrik måste alla ”dra åt samma håll”, påpekar han. Han liknar förändringsprocessen vid ett fotbollslag, där alla jobbar mot samma mål. Han är övertygad om att en teamplayer andä är viktig för att kunna vara framgångsrik.

Inför framtiden och det fortsatta strategiförändringsarbetet med Ruukki känner han att de stora strategidragen har gjorts, även om det fortfarande återstår effektiviseringar av rådande strategier. Framtiden bjuder på många möjligheter; lönsamhetsförbättringar och nya affärsmöjligheter, vilket får honom att känna en stark framtidstro. Dessutom ser marknadschefen Ruukki som en arbetsgivare med stor utvecklingspotential samt många karriärmöjligheter för den enskilde medarbetaren. Möjligheter till personlig utveckling ser han som avgörande för en bra arbetsgivare.

### ***3.2.3.2 Produktchefsperspektivet***

I samma veva som koncernledningen i Finland kontaktade Halmstadledningen angående strategiförändringen, blev produktcheferna involverade i utarbetandet av den nya strategin. Halmstadledningen sammankallade till ett stort möte där man drog upp riktlinjerna. Produktcheferna fick där komma med förslag hur de ville att strategin skulle se ut för deras respektive ansvarsområden. Produktstrategierna sammanställdes sedan och var en del av underlaget till den övergripande koncernstrategin. Efter detta stora möte som hölls, om strategiförändringen, upplevs informationen ha varit knapphändig från ledningens sida. Större delen av den information som vårt intervjuobjekt har om strategiförändringen, har erhållits från korridorssnack med andra medarbetare.

Produktchefen är även delaktig vid produktstrategimöten inom sin produktgrupp med de andra dotterbolagen inom koncernen. Detta för att övergripande produktstrategier skall finnas inom koncernen och att alla produktchefers synpunkter får möjlighet att framföras. Varje år görs en uppdaterande treårs plan för produkten.

Produktchefen ser positivt på framtiden. Han känner sig både inspirerad och motiverad då hans ansvarsområde, lackerat stål, samt hemmamarknaden Norden/Östersjöområdet har deklarerats vara prioriterade områden från koncernledningen i Finland. Lönsamheten på lackerat stål är stor, vilket produktchefen menar är en starkt bidragande faktor till hans upplevda inspiration och starka framtidstro. ”Det kommer att hända mycket i framtiden”, säger intervjuobjektet. Därutöver innebär Norden som prioriterad marknad att de trogna kunderna som Ruukki Halmstad har hela tiden kommer att prioriteras i stålverket. Man vänder inte längre de trogna kunderna ryggen bara för att konjunkturen är bättre någon annanstans. Detta menar han är positivt även för kunderna, som känner av satsningen och således kommer kundrelationen att stärkas. Att det investeras mycket i Ruukki Halmstad nu såsom ny och större lagerlokal, nya maskiner och nya kollegor tycker han är spännande. Produktchefen tycker att framtiden känns spännande.

### ***3.2.3.3 Säljarperspektivet***

Innesäljarna på kundservice anser sig ej ha varit delaktiga i utarbetandet av den nya strategin. De har istället från ledningen ombetts att sköta sitt ansvarsområde, det vill säga kunderna, vilket inte har upplevts negativt av säljarna utan snarare som en avlastning, medan ledningen understrukt att de ansvarar för och sköter ”organisationsbiten”. Att intervjuobjektet, innesäljaren, upplever detta positivt beror enligt honom på att han känner stor tillit till ledningen. Det är dock av vikt att nämna, att medarbetarna har haft möjlighet att påverka hur redan fastställda strategiförändringsmål ska implementeras, för att passa Ruukki Halmstad och medarbetarna.

Dock understryker intervjuobjektet, innesäljaren, att de inte hindras från att hämta den information de önskar. Organisationen präglas av en öppenhet och undrar försäljarna över något finns information att tillgå både muntligen och skriftligen, via exempelvis intranätet Inside. Intervjuobjektet, innesäljaren, menar att det ofta är lättare att leta på Inside än att fråga cheferna, då all information om förändringen snabbt läggs ut på nätet. Även sådan



information som Halmstadcheferna inte känner till ännu, går ofta att söka på intranätet. Dock betonar han att all informationshämtning är frivillig.

Från början kände vårt intervjuobjekt, innesäljaren, sig inte inspirerad och motiverad när det gällde strategiförändringen. Förändringarna var jobbiga, som exempelvis att gå från att ha ett eget kontor till att arbeta i kontorslandskap. Han berättar även att det första gången han fick höra talas om förändringen florerade många rykten i korridorerna. Han kände sig pessimistiskt inställd till förändringen eftersom han trodde på ryktena. När det första mailet skickades ut över det nya organisationsschemat var protesterna både många och högljudda. Eftersom cheferna i Halmstad också hade lite information i början kunde ryktena inte avvisas. Det var mycket klagomål till de närmaste cheferna under denna period. Han påpekar att han upplevde det som en lång tid från det att han fick höra talas om förändringen för första gången till dess att det faktiskt hände något konkret. Innan den första konkreta förändringen genomfördes spekulerades och diskuterades det mycket bland de anställda.

Idag känner sig intervjuobjektet, innesäljaren, mycket mer positiv till strategiförändringsprocessen. Efter det att förändringens genomförande började diskuteras och han fick en bättre förståelse för densamma vände även hans pessimism mot optimism. Idag anser han sig ha "köpt hela konceptet". Han påpekar att han tycker att cheferna har lyssnat till medarbetarna.

Inför framtiden känner innesäljaren sig positivt inställd. Det sammankopplar han med att Ruukki är ett växande bolag med en stark tillväxt och starka ägare. Han upplever företaget som tryggt och stabilt. Han menar att det alltid finns människor inom företaget som är mindre nöjda men att han känner sig nöjd och blickar an framtiden med stor framtidstro. Det känns bra, säger han.

Utesäljarna har inte varit direkt delaktiga i utarbetandet av den nya strategin. Vårt intervjuobjekt tror sig inte heller kunna påverka den stora helheten även om han har möjlighet att tycka högt. Dock har han valt att ej ifrågasätta förändringarna, han menar att detta är svårt på hans nivå.

Utesäljarna informerades ungefär samtidigt som produktcheferna om de förestående organisationsförändringarna, samt vad detta specifikt skulle innebära för hans post. Vissa

förändringar upplevdes som väldigt svåra och diffusa, vilket han dels tror kan sammankopplas med att han för tiden var ny på Ruukki Halmstad. Intervjuobjektet, utesäljaren, anser fortfarande att mycket av förändringarna är ”röriga” men att det inte återstår andra alternativ än att acceptera dem. En önskan som understryks under vår intervju är att han vill ha ”lugn och ro för att bara kunna sälja”<sup>60</sup>.

Både motivationen och inspirationen finns där idag när det gäller strategiförändringen, eftersom allting ”fallit väl ut” hittills<sup>61</sup>. Till en början kände intervjuobjektet, utesäljaren, dock skepticism, men menar att förändringarna var en vanesak. Förändringarna på utesäljarnas sida har varit positiva för kunderna, och utesäljarna har som en konsekvens av detta känt av en positiv respons från kunderna. Genom den upplevda acceptansen av förändringen från kunderna har intervjuobjektet även själv kunnat acceptera densamma.

Framtiden ser han ljust på, även om det bara har börjat. Han säger sig knappt ha upplevt några negativa effekter alls hittills. Vissa kunder är inte övertygade om den nya förändringen ännu och har ifrågasatt denna. Därför understryker utesäljaren att det är svårt att veta var man kommer att hamna, och hurvida den negativa bilden hos kunderna kommer att vändas till en positiv i framtiden. Han menar att det mest positiva med förändringen är att utesäljarna idag representerar *ett* verk ut mot kunden.

#### ***3.2.3.4 Produktionsperspektivet***

Verkstadschefen och således produktionen, som är verkstadschefens ansvarsområde, har inte haft någon direkt delaktighet i utformandet av den nya strategin. Då vårt intervjuobjekt tillträdde först under hösten kunde vi inte få några närmre upplysningar. Han var tidigare arbetsledare och som sådan ansåg han sig kunna påverka sin överordnade, den tidigare verkstadschefen, till viss del.

Tidigare fungerade kommunikationen ut till produktionsarbetarna dåligt och dessa var därför dåligt informerade om de förändringar som Ruukki Halmstad genomgick. Missnöjet och den dåliga stämningen ute i produktionen var påtaglig. Den nytillträdde verkstadschefen satsade

---

<sup>60</sup> Patrik Andersson, personlig intervju, (2005.11.22).

<sup>61</sup> Ibid.

aktivt på att förbättra informationen av förändringen ut till de produktionsanställda genom bättre kommunikation. Idag är stämningen bra i produktionen och medarbetarna är nöjda.

Intervjuobjektet tycker sig känna inspiration och motivation när det gäller strategiförändringen, sen sitt tillträde som verkstadschef. Tidigare var förändringarna svåra att genomföra på grund av svag kommunikation mellan dåvarande verkstadschefen och arbetarna i produktionen. Han tror att den ömsesidiga respekt som finns mellan honom och produktionsarbetarna har lett till att det idag är lättare att genomföra strategiförändringsprocessen. Han känner av en positiv respons.

Verkstadschefen tycker att mycket känns positivt med förändringen inför framtiden och det fortsatta arbetet med strategiförändringsprocessen. Han ser resultaten av förändringarna och att utvecklingen går framåt, med bland annat nya lagerlokaler som byggs och nyinköpta maskiner.

## 4 TEORI

---

*I detta kapitel redogörs den teoretiska referensramen som ligger till grund för analysen. Kapitlet inleds med en beskrivning av Tichys förändringsprocess och avslutas med teorier om kommunikation och delaktighet.*

---

### 4.1 Inledning

Vår teoretiska referensram utgörs av Tichys teori om organisationers förändringsprocesser som delas in i tre olika delsystem; tekniska, politiska och kulturella, samt artiklar som behandlar kommunikationens och delaktighetens betydelse vid strategiska förändringar.

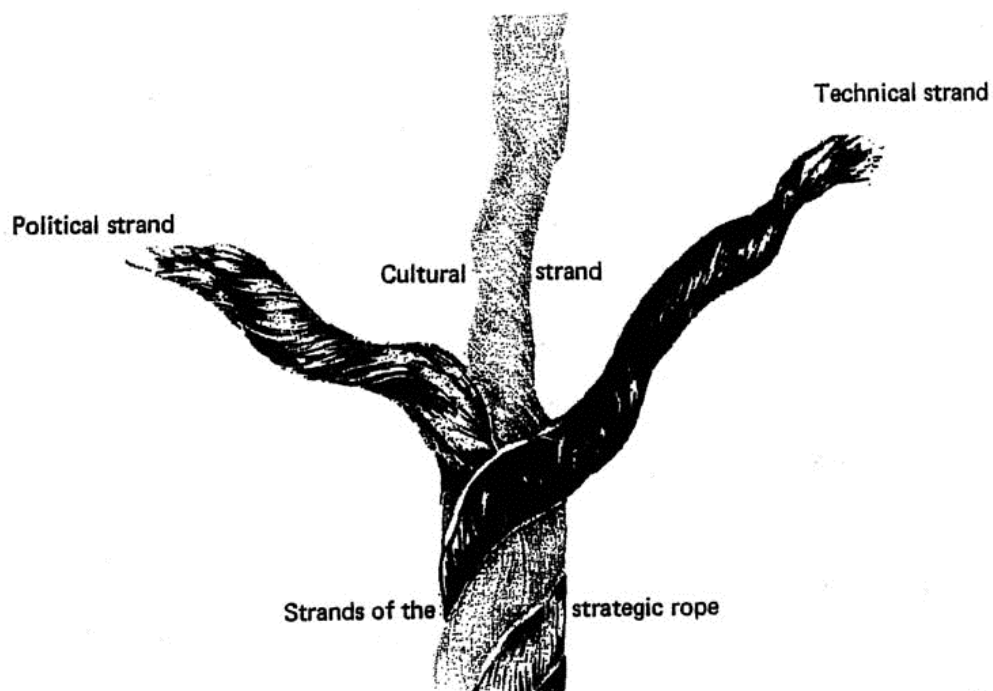
### 4.2 Tichys förändringsprocess

Tichy liknar det strategiska förändringsarbetet vid ett rep som består av tre olika trådar, dessa representerar de tre olika delsystemen. Strategiskt arbete handlar om att nysta upp de tre trådarna för att därefter arbeta med vart och ett av dem, parallellt med varandra. På så sätt kan de stödja och följa varandra. Slutligen ska de vävas samman igen, men då organisationer är dynamiska och existerar i en föränderlig omvärld blir repet aldrig helt sammanvävt. Detta är en bra reflektion på det pågående dilemma som existerar i organisationer idag, då en eller flera trådar vid olika tidpunkter är i behov av förändring. Att förändra och anpassa en tråd, ett delsystem, kan då följaktligen utlösa att de andra trådarna, delsystemen, också behöver förändras och anpassas<sup>62</sup>. Det han vill säga är att en organisationsledning måste beakta och förändra samtliga delsystem, för att lyckas med en strategisk förändring, det vill säga lyckas förändra organisationen för att säkerställa långsiktig överlevnad<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Tichy, *Managing Strategic Change, Technical, Political and Cultural Dynamics*, (1983), s. 125.

<sup>63</sup> Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, (2000), s. 384.



*Figur 2 - Repet*  
*Källa: Tichy, (1983)*

För att förändra de tre olika delsystemen, använder sig Tichy av tre olika förändringsverktyg. Dessa är affärsidé och strategi, organisationsform samt personalpolitik<sup>64</sup>. Han sammanfattar delsystemen och förändringsverktygen i nedanstående modell.

---

<sup>64</sup> Bruzelius & Skärvad, *a.a.*, (2000), s. 385.

FÖRÄNDRINGS- VERKTYG DELSYSTEM	AFFÄRSIDÉ OCH STRATEGI	ORGANISATIONS- FORM	PERSONALPOLITIK
TEKNISKA	Bedöma och (om-) definiera organisa- tionens affärsidé och strategi	Omfördela resurser genom omorganisation och nya styrsystem som motsvarar del- systemets krav	Omplacera, utbilda, ut- veckla, rekrytera resp avveckla i enlighet med det tekniska del- systemets krav
POLITISKA	Fastställa vem som skall ges rätt och möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi	Omfördela makt såväl horisontellt (mellan divisioner, funktioner och avdelningar) som vertikalt mellan centrum och periferi	Utveckla karriärvägar, möjligheter till själv- utveckling samt former för belöning och be- straffning
KULTURELLA	Utveckla organisa- tionens kultur så att den stödjer genomförandet av affärsidé och strategi	Utveckla ledarstil och värderingar som över- ensstämmer med om- fördelning av resurser och makt	Rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisa- tionens värderingar

Figur 3 - Tichys förändringsmodell  
Källa: Tichy, (1983)

#### 4.2.1 Tekniska delsystemet

*Affärsidé och strategi* är det första förändringsverktyget i det tekniska delsystemet. Det innebär att bedöma och definiera organisationens affärsidé och strategi<sup>65</sup>.

Ledningen måste samla in, sammanställa och analysera informationen från omvärlden och organisationen för att reducera osäkerheten och för att förbättra överensstämmelsen mellan organisationen och omvärlden<sup>66</sup>. Sedan formulerar ledningen vision, mission och strategi och anpassar organisationsstrukturen och styrsystemen för att lösa de tekniska problemen.

<sup>65</sup> Figur 3, s.46.

<sup>66</sup> Bruzelius & Skärvad, *a.a.*, (2000), s. 385.

En organisation är tekniskt effektiv när den har kapacitet att bearbeta och analysera information och kan eliminera den osäkerhet som påträffas. Osäkerhet uppstår när nödvändig information för att fatta beslut inte finns tillgänglig, exempelvis vid förändringar i omvärldens hot och möjligheter. När osäkerheten ökar, ökar även informationsbehovet. För att hantera en dålig överensstämmelse mellan osäkerhet och kapaciteten av informationsbearbetning anger Tichy två alternativ. Första alternativet är att anpassa sitt förhållande till omvärlden som orsakar osäkerheten, för att på så sätt reducera den. Detta kan exempelvis ske genom fusioner, sammanslagningar, förvärv eller genom ett tillbakadragande från vissa marknader. Det andra alternativet innebär att organisationen ökar sin kapacitet för bearbetning och analysering av information. Denna ökning kan ske genom exempelvis förändring och anpassning av affärssystemen och budgetsystemen<sup>67</sup>.

*Organisationsform* är det andra förändringsverktyget i det tekniska delsystemet. Det innebär att omfördela resurser genom omorganisation och nya styrsystem som motsvarar delsystemets krav<sup>68</sup>. Precis som nämnts ovan kan detta ske genom exempelvis förändring och anpassning av affärssystem och budgetsystem.

Organisationer möter produktionsproblem i form av omvärldens hot och möjligheter, som ovan nämnt. Dock finns det även begränsningar när det gäller de interna resurserna. En anpassning av de interna resurserna till de externa produktionsproblemen är dock nödvändig för att säkerställa den inre – och den yttre effektiviteten i organisationen<sup>69</sup>. Det är vid förändringar viktigt att ha en organisationsstruktur som underlättar bearbetning av information. Tichy använder sig här av den mekaniska och den organiska organisationsstrukturen för att påvisa att olika organisationer skiljer sig åt i förutsättningar för att bearbeta och analysera information. Det är svårare att öka kapaciteten för bearbetning av information i en mekanisk än i en organisk organisation. En mekanisk organisation är mer konservativ, konfliktundvikande och delaktigheten i förändringsprocesser är liten. En organisk organisation är mer risktagande, konfliktkonfronterande och delaktigheten i förändringsprocesser är stor<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

<sup>68</sup> Figur 3, s. 46.

<sup>69</sup> Bruzelius & Skärvad, *a.a.*, (2000).

<sup>70</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

Det tekniska delsystemet säger att den affärsidé och strategi som organisationen väljer bör vara anpassad och stödja den organisationsstruktur som väljs.

*Personalpolitik* är det tredje förändringsverktyget i det tekniska delsystemet. Det innebär att omplacera, utbilda, utveckla, rekrytera respektive avveckla i enlighet med det tekniska delsystemets krav<sup>71</sup>.

Detta innebär en omplacering, det vill säga en ändring i sammansättningen, av personal, som skall utgöra riktlinjer för hur personalen formellt skall interagera med varandra via olika kommunikationskanaler, såsom exempelvis utskott och arbetsgrupper. Detta gör man för att öka kapaciteten av informationsbearbetning i organisationen.

#### **4.2.2 Politiska delsystemet**

*Affärsidé och strategi* utgör det första förändringsverktyget även i det politiska delsystemet. Detta innebär vem som skall ges rätt att fastställa och att ha möjlighet att påverka och utveckla affärsidé och strategi<sup>72</sup>. Problem uppstår nämligen när makt och resurser skall allokeras i organisationer. Det politiska delsystemet beskriver här vilka som har den formella makten i organisationen<sup>73</sup>, alltså vilka som ska ha rätt att fatta beslut och att påverka i organisationen<sup>74</sup>.

Precis som i det tekniska delsystemet så måste även i det politiska delsystemet osäkerhet reduceras och hanteras. Skillnaden i det politiska delsystemet är dock att fokuset på osäkerheten är på interna förhållanden. Tichy nämner två alternativ att hantera dålig överensstämmelse mellan politisk osäkerhet och en organisations förhandlingsförmåga. Det första alternativet är att reducera osäkerheten genom att ändra sammansättningen på den politiska koalitionen. Exempelvis att mer makt ges till vissa nyckelpersoner eller att låta vissa utveckla en mer teknisk expertis. Alternativ två, går in under förändringsverktyget organisationsform.

---

<sup>71</sup> Figur 3, s. 46.

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Bruzelius & Skärvad, *a.a.*, (2000), s. 384.

<sup>74</sup> Ibid.



*Organisationsform* utgör det andra förändringsverktyget i det politiska delsystemet. Detta innebär omfördelning av makt såväl horisontellt, mellan divisioner, funktioner, avdelningar, som vertikalt mellan centrum och periferi<sup>75</sup>.

Tichy nämner två alternativ att hantera dålig överensstämmelse mellan politisk osäkerhet och en organisations förhandlingsförmåga. Det första nämndes under föregående förändringsverktyg, medan alternativ två går in under detta förändringsverktyg, organisationsform. Detta alternativ handlar om att utveckla ett gemensamt syfte med alla de mål som organisationen har, för att kunna omfördela makt. Om en organisation består av olika divisioner och dotterbolag som alla har sina egna syften, mål och strategier och som inte är koordinerade med en övergripande strategi, måste alla individuellt tillfredställas. Detta kostar tid och pengar samt kan leda till konflikter om var resurserna ska allokeras. Tichy menar att genom att skapa en övergripande strategi som samlar ihop, koordinerar och anpassar de olika syften och strategier som finns i organisationen finns större möjlighet för enighet om var resurserna ska allokeras och således kan också kostnader effektiviseras<sup>76</sup>.

Organisationer har begränsade resurser, vilka måste allokeras med avseende på de övergripande strategiska mål som organisation har. Förändringar i omvärlden påverkar maktbalansen mellan de koalitioner som finns inom organisationen då kunskaper och resurser som tidigare var viktiga, kan komma att bli mindre viktiga efter förändring. Det politiska delsystemet baseras på antagandet att organisationer består av koalitioner med självcentrerade människor. Tichy menar härmed att de personer vars kunskaper och resurser som nu relativt sett blir mindre viktiga, känner sig hotade då deras makt nu kan komma att bli mindre<sup>77</sup>.

*Personalpolitik* utgör det tredje förändringsverktyget i det politiska delsystemet. Detta innebär utveckling av karriärvägar, möjligheter till självutveckling samt former för belöning och bestraffning<sup>78</sup>. Detta reflekteras bland annat i kompensationsprogram och budgetprogram.

En organisation möter förr eller senare politisk oenighet. Då krävs en förmåga att hantera politiska förhandlingar och att lösa konflikter. Riktlinjerna och kapaciteten när det gäller att hantera de politiska förhandlingarna och konflikthanteringen i organisationen bör matchas för

---

<sup>75</sup> Figur 3, s. 46.

<sup>76</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Figur 3, s. 46.

att arbetet ska bli effektivt<sup>79</sup>. Johnson och Scholes påpekar att förhandlingar och konflikter inte behöver vara något negativt vid strategiska utvecklingsprocesser. Olikheter och variationer kan leda till nya och kreativa synsätt<sup>80</sup>.

De politiska oenigheterna varierar eftersom omvärlden är föränderlig och komplex. Politisk osäkerhet ökar när organisationens mål förändras. Tichy menar att en mer turbulent omvärld tenderar att leda till starkare interna konflikter. Därmed ökar behovet av politisk förhandlingsförmåga och konflikthantering. Tichy säger att olika organisationsstrukturer har olika förmågor att hantera politiska förhandlingar och konflikter. Till exempel har en mekanisk struktur en mindre förmåga att hantera förhandlingar och konflikter än en organisk<sup>81</sup>.

#### 4.2.3 Kulturella delsystemet

*Affärsidé och strategi* är det första förändringsverktyget även i det tredje och sista delsystemet, det kulturella. Detta förändringsverktyg innebär att utveckla organisationens kultur så att värderingar, föreställningar och ideologier stödjer genomförandet av affärsidé och strategi i det tekniska och det politiska systemet i organisationen<sup>82 83</sup>.

*Organisationsform* är det andra förändringsverktyget i det kulturella delsystemet. Detta innebär att utveckla ledarstil och värderingar som överensstämmer med omfördelning av resurser och makt<sup>84</sup>. Det är viktigt att ledaren är en förebild. En ledare kan nämligen kommunicera det kulturella budskapet genom att föregå med gott exempel inför sina medarbetare.

Det kulturella delsystemet är det som har mest genomslagskraft och är också det som är mest svårförståeligt och svårhanterligt av de tre. Detta fenomen går vanligtvis under begreppet paradigm. Paradigm kan definieras som en bestämd syn på verkligheten. Det är ett set av värderingar och föreställningar som är så pass vanliga i en organisation att de automatiskt tas

---

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Johnson & Scholes, *a.a.*, (2002).

<sup>81</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

<sup>82</sup> Bruzelius & Skärvad, *a.a.*, (2000), s. 385.

<sup>83</sup> Figur 3, s. 46.

<sup>84</sup> Ibid.

för givet. Sådana underliggande värderingar och föreställningar influerar automatiskt beslut, mål och strategiska val som tas i organisationer. Organisationsmedlemmarnas normer och värderingar är inte lika tydligt definierande, som exempelvis organisationsstruktur och produktionsteknologi är. Tichy menar att det således finns en större medvetenhet i organisationer om de politiska och de tekniska delsystemen än om det kulturella<sup>85</sup>.

*Personalpolitik* är det tredje förändringsverktyget i det kulturella delsystemet. Detta innebär att rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisationens värderingar<sup>86</sup>. Av dessa två sätten, rekrytering och utveckling, för att förändra medarbetarnas värderingar, till de nya värderingarna i organisationen, menar Tichy att rekrytering sannolikt är det mer effektiva sättet att förändra företagskulturen. Det beror på att vid rekryteringen kan personer med de önskvärda värderingarna anställas, istället för att förändra en medarbetares redan invanda värderingar.

Avslutningsvis understryker Tichy vikten av kulturella förändringar i organisationen för att implementering av tekniska och politiska förändringar ska bli framgångsrika. Det är nämligen det kulturella delsystemet som binder ihop organisationen till en helhet<sup>87</sup>.

## **4.3 Kommunikation**

### **4.3.1 Delaktighets påverkan på strategiska förändringar: motstånd, engagemang i organisationen och måluppfyllelse**

Det finns många forskarrön och teorier på området vilket inflytande och vilken betydelse delaktighet har för hur framgångsrika planerade strategiska förändringsprocesser blir, genom delaktighetens påverkan på faktorer såsom motstånd mot förändring, medarbetarnas engagemang i organisationen och måluppfyllelse. Fram tills år 2004 fanns få empiriska studier i ämnet för att stödja de påstådda effekterna av delaktighet i strategiska förändringsprocesser, varför Rune Lines skrev en artikel i ämnet<sup>88</sup>.

---

<sup>85</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

<sup>86</sup> Figur 3, s. 46.

<sup>87</sup> Tichy, *a.a.*, (1983).

<sup>88</sup> Ibid.

Medarbetarnas delaktighet tros ha ett antal positiva effekter på en strategiprocess. Det påstås ofta att genom involvering av dem som kommer att beröras av strategiförändringen kommer motståndet mot förändringen inom organisationen att minska, men även involveringen i sig kommer att bidra till ett ökat engagemang bland medarbetarna inför de planerade förändringarna. Delaktighet påstås också leda till kvalitativt bättre strategiska beslut. Det beror på att en större bredd av relevant kunskap, kompetens och information antas finnas att tillgå vid de strategiska beslutsfattandeprocesserna<sup>89</sup>.

I rapporten redogörs för olika former av delaktighet för medarbetare på lägre nivåer. Det finns teoretiskt viktiga skillnader mellan olika former av delaktighet. Till exempel nämner Lines tre dimensioner som kan vara lämpliga att dela upp och klassificera olika former av delaktighet i; graden av formalisering, direkt vs indirekt delaktighet, och bredd och djup i medarbetarens tillgång till beslutsfattande processer och frågor. En fjärde dimension som har fått uppmärksamhet är graden av inflytande. Den här dimensionen avser att reflektera att delaktighet inte innebär lika grad av inflytande. Människor kan delta i en rad processer utan att ha mycket inflytande på dem<sup>90</sup>.

Att delaktighet förknippas med en rad positiva effekter har, enligt den psykologiska litteraturen, att göra med den upplevda kontrollen. Enligt vissa forskare inom detta område är det behovet av kontroll som är det starkaste motivet till viljan att delta. Detta innebär att tillstånd där individen upplever sig ha större kontroll föredras före ett tillstånd som upplevs ge individen mindre kontroll. Anledningen till varför individer eftersträvar kontroll finns det olika rapporter om. Experter inom området menar att den ökade upplevda kontrollen har att göra med basala behov som varje normal och frisk vuxen individ har. Slutligen finns det forskare som argumenterar för att delaktighet är uppskattat eftersom det överensstämmer mer med generella demokratiska värderingar än de centraliserade och autokratiska beslutsfattarstilarna<sup>91</sup>.

Produktivitet och tillfredsställelsen hos medarbetarna omnämns oftast i teorin som de variabler som påverkas vid delaktighet. Det finns emellertid fler variabler, attityd och beteende, som påverkas vid medarbetarnas involvering. Attitydvariablerna är bland andra

---

<sup>89</sup> Lines, *a.a.*, (2004).

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

arbetstillfredsställelse, medarbetarnas engagemang i organisationen, involvering, upplevd rättvisa, motivation och förväntningar, medan beteendevariablerna utgörs av frånvarofrekvens, industrikonflikter, omsättning, klagomål och organisatorisk uppfinningsrikedom<sup>92</sup>.

Lines bevisar i sin undersökning att det råder ett positivt samband mellan delaktighet och en rad resultatvariabler, såsom bland andra organisationsengagemang, minimerat motstånd och måluppfyllelse. Resultatvariablerna, det vill säga konsekvenserna av delaktigheten, är relevanta för att kunna avgöra hur framgångsrik en implementering av en strategiförändringsprocess varit. Undersökningen visar också att en breddad delaktighet av organisationsmedarbetare, som kan komma att påverkas av den framtida förändringen, förknippas med en lyckad implementering. Ett samarbetsklimat där medarbetare bjuds in att delta i processen som fullvärdiga medarbetare av projektet är en nyckelfaktor som länkar delaktighet till en framgångsrik implementering<sup>93</sup>.

#### **4.3.2 Nya sätt inom Communication Management för transformation och förändring i organisationer**

Många ofrivilliga förändringar uppstår globalt inom flera olika områden, vilka tvingar ledarna till förändring av organisationerna. När en organisation hotas av en förändring i omvärlden, till exempel en konkurrenssituation, så ökar behovet av kommunikation. Det beror på att trenden i organisationer idag går mot öppnare och mer horisontella organisationer på grund av en snabbt förändrande omvärld<sup>94</sup>.

Det finns vissa kännetecken för de dominerande angreppssätten av förändringar. Bland andra kan nämnas att förändringar ses som en kontinuerlig inlärningsprocess och experimentering för att kunna anpassa organisationen till den turbulenta omvärlden. Andra kännetecken är att småskaliga förändringar under en längre tid kan leda till större förändringar i organisationerna, att cheferna bör skapa ett klimat av risktagande och ge de anställda makt att styra förändringsprocessen genom delaktighet. Cheferna bör även skapa en kollektiv vision för att kunna dirigera förändringsprocessen. Slutligen bör organisationernas nyckelaktiviteter

---

<sup>92</sup> Lines, *a.a.*, (2004).

<sup>93</sup> Ibid.

<sup>94</sup> Ibid.

vara informationsinsamling, kommunikation och inläring. Sambandet mellan angreppssätten är att alla betonar vikten av interaktion och dialog<sup>95</sup>.

Vanliga förslag hur man ska ta sig an förändringar inbegriper fritt flöde av information, ge de anställda makt att påverka förändringsprocessen för snabb respons vid förändringar, en delaktighetsmentalitet för att säkerställa en intern interaktion, engagemang och vägledning. Dessa kännetecken förenar de dominerande förändringssätten med Change Management<sup>96</sup>.

Förr var den omedelbara reaktionen på oordning orsakad av förändringar att slå ner på information och kontrollera denna. Det finns dock numera forskare som föreslår radikala angreppssätt på flödet av information. De föreslår av kaos borde skapas genom att bilda ett överflöd av relevant och viktig information till den grad att den överhopar de anställda. Forskarna menar att de anställda då blir rädda och frustrerade och försöker kontrollera informationen. Ytterligare informationsöverhopning skall ske efter detta, till dess att medarbetarna ger upp och släpper taget om kontrollen av informationen. Först då kan de anställda se på informationen ur ett helhetsperspektiv och utveckla kunskaper och lärdomar från den. Forskarna menar också att desto mer information som behandlas under förändringar, konflikter och komplexa beslutssituationer, desto högre är kvaliteten på de beslut som slutligen fattas<sup>97</sup>.

Om anställda deltar i beslutsfattandet i organisationen kommer de att ta ansvar för det arbete de utför och de kommer att känna att de gör en emotionell investering i sitt arbete. De anställda kommer bara att se ett beslut som "riktigt" om de har interagerat det och de kommer bara att engagera sig om de varit delaktiga. Det beror en ansvars känsla och att de anställda vill visa att de har kompetens och kunskap för att kunna fatta bra beslut och hitta goda lösningar. Det kan nästan sägas att om anställda deltar i alla beslutsfattande processer skulle det inte vara nödvändigt för ledningen att se till att förändringarna genomförs, då de anställda själva kommer att se till detta<sup>98</sup>.

Förändringssatsningar misslyckas ofta på grund av att förändringarna inte kommuniceras tillräckligt tydligt. Det beror på att många organisationer inte lyckas med att rätta

---

<sup>95</sup> Lines, *a.a.*, (2004).

<sup>96</sup> Ströh & Jaatinen, *a.a.*, (2001).

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Ibid.

förändringssatsningarna till organisationens strategiska mål, men även för att de inte främjar inlärning. En välutvecklad organisationsförändring borde vara en strategiskt ordnad process men samtidigt ta hänsyn till alla förändringsmöjligheter som skulle kunna uppstå i omvärlden. För att överleva och säkerställa tillväxt och framgång är det därför viktigt att organisationerna skannar omvärlden på potentiella problem och trender samtidigt som alla anställda involveras i denna process. Ansvar för organisationsförändringen kan dock inte bäras av ett fåtal chefer utan denna process måste decentraliseras<sup>99</sup>.

Att involvera medarbetarna i förändringsprocesser i organisationen öppnar både för dialog om och kritik av förloppet, vilket i sin tur leder till innovationer och ytterligare förnyande av förändringsprocessen. En inlärningsmodell av ett sånt slag skapar en öppenhet inom organisationen och ständigt uppdaterade kunskaper, vilket utgör en viktig förutsättning för att förändringarna skall hålla långsiktigt<sup>100</sup>.

#### **4.3.3 Intern kommunikation under Change Management**

När man talar om organisationers överlevnad och tillväxt idag, omnämns ofta kunskap och inlärning, medarbetare och intern kommunikation som de viktigaste faktorerna för detta<sup>101</sup>.

Det är viktigt att organisationer aktivt arbetar med att ingjuta positiva tongångar bland de anställda när det gäller förändringar. Det hänger ihop med att förändringar innebär en förflyttning från en trygg miljö för de anställda till en oviss och otrygg miljö. Vilka konsekvenser, positiva eller negativa, den planerade förändringen kommer att ha kan endast framtiden avslöja. På grund av dessa förutsättningar är det därför viktigt att de anställda känner förtroende för cheferna och den förestående förändringsimplementeringen. Genom kunskap och uttömmande information om förändringen och dess implementeringsprocess kan organisationsledningen således minska osäkerheten och motståndet mot denna och sannolikheten att implementeringen blir framgångsrik ökar. Kitchen och Daly påstår att ”communication is a way of avoiding uncertainty that change can promote”<sup>102</sup>.

---

<sup>99</sup> Ströh & Jaatinen, *a.a.*, (2001).

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

Det är viktigt att ledningen övertygar de anställda om de fördelar som en förestående förändring kommer att innebära för dem. Det beror på att de anställda utgör ”motorn” i en organisation och utan de anställda ”dör” denna. Vid en genomgripande förändring påverkas större delen av medarbetarna på ett eller annat sätt och det är därför viktigt att organisationens medarbetare, är välvilligt inställda till och motiverade när det gäller förändringsarbetet men även att de förstår varför förändringen är nödvändig<sup>103</sup>.

Kontinuerlig kommunikation med de anställda har inte bara *en* roll i organisationers förändringsarbete, utan kommunikationen är den klart viktigaste faktorn för en framgångsrik förändringsimplementering, menar Kitchen och Daly<sup>104</sup>.

#### **4.3.4 Kommunicering av förändring på ett nytt sätt**

Idag genomgår organisationer ständiga förändringar, lyckade som misslyckade. De första förändringarna inom en organisation genomförs oftast lättare än senare. Det beror på de anställda till en början är nyfikna och positiva, dock skiftar optimismen vanligen mot pessimism efter att organisationen genomgått sin första mindre lyckade förändring<sup>105</sup>.

Davies menar att cheferna idag måste kommunicera förändringarna på ett nytt sätt. Hon presenterar i sin rapport olika nyckelfaktorer för en lyckad och ihållande förändringsimplementering, där en lyckad implementering handlar om att ändra ett beteende i organisationen, genom en omfattande kommunikation av involverande karaktär, med de anställda<sup>106</sup>.

En av nyckelfaktorerna handlar om att informera ledarna hur de på effektivaste sätt kommunicerar förändringen med sina anställda, genom utbildning av och feedback till ledarna. De har en central och aktiv roll i förändringsarbetet och måste kunna kommunicera denna effektivt till medarbetarna. En annan betydande faktor innebär att det sätts höga förväntningar på cheferna och sedan anskaffas hjälp för att kunna möta dessa förväntningar. Det är av vikt att cheferna förstår förändringen och vilka konsekvenser denna kommer att få

---

<sup>103</sup> Kitchen & Daly, *a.a.*, (2002).

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ibid.



på deras division et cetera, innan de i sin tur kan förmedla denna vidare till de anställda inom sitt ansvarsområde. Det är dock av vikt att cheferna kan kommunicera förändringen på ett professionellt sätt såsom att kunna tackla svåra frågor, att kunna sätta upp delmål och att kunna skapa en förståelse och dylikt, vilket kan tränas upp genom exempelvis utbildning<sup>107</sup>.

Den annan viktiga faktor innebär en förenkling av förändringen så att den blir begriplig för alla medarbetare. Det vill säga en översättning från ett abstrakt fackspråksmaterial till en konkret idé som presenteras genom ett enkelt språk<sup>108</sup>.

Davis understryker fortsättningsvis vikten av att ge varje kommunikationsmedel en passande uppgift. Med det menar hon att olika kommunikationsmedel är effektiva för olika ändamål. Till exempel kan e-mail användas för att omedelbart förmedla idéer till en stor grupp medarbetare samtidigt medan exempelvis intranät snarare bör användas för att medarbetarna själva skall kunna utforska de områden närmare som de finner intressanta<sup>109</sup>.

Grundreglerna för ett nytt sätt att kommunicera förändringar är alltså att organisationens förväntningar är att medarbetarna kommer att handla annorlunda för att stödja förändringen, men att handla annorlunda fordrar att de anställda tror på förändringen, eftersom människor endast handlar enligt sina övertygelser. För att påverka människors övertygelser är det dock nödvändigt att skapa förståelse och kunskap om förändringen. Förståelse och kunskap fordrar en process som är interaktiv, av deltagande och personlig natur och som öppnar för dialog. Denna process börjar med att toppcheferna introducerar förändringen och öppnar för diskussion. Den fortsätter när mellannivåchefer stödjer förändringen och fortsätter konversationen med sina divisioner och avdelningar. Processen uppnår sin kulmen när cheferna på lägsta nivå främjar dialogen på den lokala nivån om ”vad det här betyder för oss” och ”vad vi måste göra härnäst”<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> Davis, *a.a.*, (2000).

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

#### 4.3.5 Potentiella hinder för en framgångsrik implementering av en formulerad strategi

En planerad strategi kan först bli värdefull för en organisation sedan den implementerats. Dock finns det olika potentiella hinder som kan uppstå, vilka utgör ett hot för att en planerad strategi skall kunna implementeras framgångsrikt. Olika hinder vid en strategiimplementering som kan nämnas är bland andra informationssystem, inläring, formell organisationsstruktur inklusive kontrollsystem, personal management, politiska faktorer och organisationskultur<sup>111</sup>.

Informationssystem innefattar alla hjälpmedel och kanaler som sprider vertikal och horisontell kommunikation i organisationen. Det är av stor vikt att sälja in en ny strategi både uppåt, neråt och i sidled i organisationen, vilket i sin tur ställer krav på ett effektivt kommunikationssystem. Det är dock inte bara viktigt att sprida information om en ny strategi skriftligen, utan även muntligen och i vissa fall kan det även vara lämpligt att visuellt åskådliggöra den stundande förändringen<sup>112</sup>.

För att medarbetarna skall kunna implementera en ny strategi är en avgörande faktor att de har vissa nödvändiga kunskaper och färdigheter. Det är inte alltid som strategiförändringar kräver utbildning av de anställda, men oftast måste kunskaperna och färdigheterna ökas för att kunna implementera den planerade strategin framgångsrikt<sup>113</sup>.

Den formella organisationsstrukturen inklusive kontrollsystemen utgör även de en viktig faktor vid strategiimplementeringar. Det beror på att organisationsstrukturen utgörs av sambanden mellan arbetsuppgifter, individer, formella och informella kanaler, vilka i sin tur påverkar informations-, kontroll- och beslutsprocesser. Kontrollsystemen i sin tur utgör en viktig del för hur motiverade de anställda känner sig och således vilken inställning de har inför en planerad strategi<sup>114</sup>.

Personal management är av stor vikt vid strategiimplementering. Det beror på att personalpolitiken påverkar de anställda och deras behov, känslor och inställning till företaget, som i sin tur har inverkan på företagets prestationer och framgång. En strategi som ignorerar de anställdas behov et cetera, möter med största sannolikhet motstånd och således kommer

---

<sup>111</sup> Heide, Grønhaug & Johannessen, *a.a.*, (2002).

<sup>112</sup> Ibid.

<sup>113</sup> Ibid.

<sup>114</sup> Ibid.

även implementeringsprocessen att påverkas negativt. Detta visar på att en organisation och dess anställda har ett ömsesidigt beroende av varandra. Genom en strategi som tar hänsyn till de anställda och deras ekonomiska, sociala och personliga behov, uppnås nöjda medarbetare som i sin tur ger organisationen vad den behöver, nämligen motiverade och engagerade anställda<sup>115</sup>.

Politiska faktorer betyder att en planerad strategi som presenteras för de anställda och som innebär en sänkning av de anställdas status eller inflytande sannolikt inte kommer att möta medarbetarnas sympatier. Istället kommer de anställda att handla efter egna intressen vilket kommer att försvåra en planerad strategiimplementering<sup>116</sup>.

Organisationskultur står för de värderingar och beteendemönster som råder i en organisation. Således påverkar organisationskulturen till vilken grad en strategiimplementeringsprocess är framgångsrik eller ej, genom exempelvis huruvida kritiskt tänkande och självständigt arbete uppmuntras inom organisationen<sup>117</sup>.

---

<sup>115</sup> Heide, Grønhaug & Johannessen, *a.a.*, (2002).

<sup>116</sup> *Ibid.*

<sup>117</sup> *Ibid.*

## 5 ANALYS

---

*I detta kapitel analyseras förändringsprocessen utifrån Tichys tekniska, politiska och kulturella delsystem. Därefter följer en analys av förändringsprocessen utifrån kommunikationsteorierna. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysen.*

---

### 5.1 Tichys förändringsprocess

#### 5.1.1 Tekniska delsystemet

Vid utarbetandet av strategin har omvärldsfaktorer som ökade konsolideringar och ökning av lågprisproducenter, i bland annat Asien, lett till en ökad konkurrens inom volymproducentsegmentet. Ruukki gjorde bedömningen att deras resurser idag därför inte är tillräckliga för att konkurrera inom detta volymsegment längre, utan valde istället en mer nischad strategi. Denna nischade strategi innebär att möjligheter som efterfrågeökning på stålprodukter med högre kvaliteter skall utnyttjas, vilket reflekteras i divisionen Metals strategi. Vid utarbetandet är det även viktigt, enligt Tichy, att de interna resurserna beaktas, vilket under vår gruppintervju med marknadschefen och kundservicechefen framgick att Ruukki gör. Exempelvis utgår de ifrån service, logistik och gedigen metallkunskap i den nya strategin. Dessa styrkor har de även utvidgat genom att göra förvärv inom metallbaserad bygg- och verkstadsindustri för att strategierna för de konceptbaserade divisionerna skall kunna genomföras. Konceptverksamheterna är viktiga för att Ruukki skall bli mindre konjunkturkänsliga, vilket de hade varit, om de bara hade fortsatt vara verksamma som leverantör av metallprodukter. Det framkom även under gruppintervjun att Ruukki har valt att fokusera sig på Norden, Öst- och Centraleuropa. Tidigare hade koncernen försäljningskontor i större delen av Europa. Tillbakadragning från vissa marknader är även ett alternativ som får stöd i Tichys teori, där han nämner detta som ett alternativ för att kunna reducera den osäkerhet som förändrade omvärldsfaktorer bidrar till. Till ovanstående kan paralleller dras till Tichy, som säger att bland annat beaktning och invägning av omvärldsfaktorer och av de interna resurserna vid skapande av *affärsidé och strategi* är kritiska för att företaget ska kunna bli tekniskt effektivt.

Tichy säger även att förändringar i *organisationsformen* och i *personalpolitiken* i det tekniska delsystemet måste göras för att hela det tekniska delsystemet skall kunna bli effektivt. Enligt förändringsverktyget *organisationsform* har koncernen ökat sin kapacitet för insamling och bearbetning av information genom reduktionen av 35 olika affärssystem till ett, vilket vi anser går i linje med Tichys teori. Detta är ett av de alternativ som Tichy anger att en organisation bör tillämpa för att hantera en dålig överensstämmelse mellan osäkerhet och kapaciteten av informationsbearbetning. En vidare förändring som Ruukki undergått i linje med förändringsverktyget *organisationsform* är den nya strategin, där organisationsstrukturen ändrats från att vara produktionsorienterad till kundorienterad, vilket även detta följer Tichys teori om att organisationsstrukturen skall vara stödjande och anpassad till den formulerade strategin. Det är dock inte bara koncernstrukturen som har ändrats till att vara av kundorienterad natur, likaså organisationsstrukturen hos Ruukki Halmstad är ändrad till att vara kundorienterad. I linje med det tredje och sista förändringsverktyget *personalpolitik* har nyckelpersoner såsom exempelvis marknadschefen tillsatts, i led med den nya strategin. Ovanstående redogörelse för vad Ruukki Halmstad genomgått för förändringar inom det tekniska delsystemet, visar att alla förändringsverktygen har vägts in.

Vi menar att kommunikation och delaktighet är två viktiga faktorer vid utarbetandet av affärsidé och strategi, vilket även får stöd i vår teori, i de fem artiklarna, som behandlar kommunikationen. Exempelvis tror vi att det skulle ha väckt missnöje hos företagsledningarna på Ruukkis olika dotterbolag om bara koncernledningen i Finland hade utarbetat den övergripande strategin. Missnöjet skulle förmodligen ha resulterat i att de olika dotterbolagen hade haft svårare för att acceptera den nya strategin, om de inte varit delaktiga i utarbetandet av denna. Men kommunikationen var omfattande och involverande genom den höga mötesfrekvensen och delaktigheten var stor, delvis genom att de olika företagsledningarna för de olika dotterbolagen tidigt blev informerade om att förändringar skulle ske och delvis genom att de även kunde ge förslag till den övergripande strategin. Halmstadledningens förslag till den övergripande strategin hade i sin tur delvis utarbetats utifrån det produktstrategiunderlag, som var utarbetat av produktcheferna. De olika företagsledningarnas förslag vägdes sedan in i det första utkastet till den övergripande strategin. Detta omfattande underlag där mångas åsikter och synpunkter vägdes in borde då rimligtvis, enligt oss, delvis ge en bättre strategi och delvis göra att fler känner sig delaktiga. Att det borde ge en bättre strategi har att göra med att många olika synpunkter och infallsvinklar vägts in, det vill säga det har varit ett brett perspektiv som legat till grund för

den utarbetade övergripande strategin. Många medarbetare med olika positioner, ansvarsområden och erfarenheter har sagt sitt till hur de önskade att strategin skulle se ut. Så vid utarbetandet i Finland av den övergripande strategin hade koncernledningen ett omfattande underlag, där de uppmärksammades om olika faktorer att ta hänsyn till vid sammansättandet av strategin. Detta resonemang samt de positiva konsekvenserna det får att kommunicera mycket och ofta, och att förmedla en känsla av delaktighet till sina medarbetare, får också stöd i Rune Lines<sup>118</sup> teori. Genom att involvera de som berörs av strategiförändringen, direkt eller indirekt, minskas deras motstånd mot förändringen. Han påpekar vidare att delaktigheten kan leda till kvalitativt bättre strategiska beslut då en större bredd av relevant kunskap, kompetens och information antas finnas att tillgå. Delaktigheten och kommunikationen är inte något som Tichy beaktar i sin teori, vilket vi anser vara en svaghet med modellen. Vi kunde visserligen se, redan i teorin, att det politiska delsystemet hanterar vilka som skall ges rätt att utveckla och påverka affärsidé och strategi men Tichy trycker inte på betydelsen av kommunikationen och delaktigheten vid denna process. Detta saknar vi i Tichys förändringsmodell.

### 5.1.2 Politiska delsystemet

På Ruukki Halmstad hade ledningen möjlighet att påverka utarbetandet av både *affärsidén och strategin*, den övergripande för koncernen och den för Sverige. Även produktcheferna var delaktiga genom att de utarbetade underlag för sina produkter till ovannämnda strategier. Även i framtiden så kommer ledningen på Ruukki Halmstad att ha möjlighet att påverka affärsidé och strategi. Likaså kommer produktcheferna att kunna påverka genom sina produktstrategier. Vårt intervjuobjekt på mellanchefsnivå berättade att han är delaktig vid produktstrategimöten, inom sin produktgrupp, med de andra dotterbolagen inom koncernen. Detta för att övergripande produktstrategier skall finnas uppdaterade inom koncernen samt att alla produktchefers synpunkter får möjlighet att framföras. På så sätt har produktcheferna indirekt möjlighet att påverka affärsidé och strategi genom sina produktstrategier.

I enlighet med förändringsverktyget *organisationsform* har Ruukki genomgått förändringar för att anpassa organisationen till affärsidén och strategin. Bland annat har koncernen genom

---

<sup>118</sup> Lines, *a.a.*, (2004).

strategiförändringen ändrat sin organisationsstruktur från att vara produktionsorienterad till att vara kundorienterad. Makt att besluta vad som ska produceras har därför förflyttats från produktion till försäljnings- och marknadsavdelningar. Vidare ska, enligt strategin, koncernens tillväxt framförallt ske inom divisionerna Construction och Engineering för att reducera koncernens konjunkturkänslighet. Vi ser här att Ruukki som ett led i detta allokerar resurser från den starka ekonomiska divisionen Metal till divisionerna Construction och Engineering. Resursallokeringen mellan de olika divisionerna menar vi möjliggörs genom den övergripande strategi som koncernen har. Vi anser därmed att Ruukki har allokerat makt till delar av organisationen i enlighet med den nya strategin och affärsidén, eftersom makten genom den nya organisationsstrukturen förskjutits till nyckelpersoner på marknad och försäljning, vilket är i enlighet med den nya kundorienterade strategin.

Den förändring av organisationsstrukturen som Ruukki Halmstad genomförde, medförde alltså en maktförskjutning till försäljningen. I vår intervju säger sig utesäljaren ha förlorat en viss kontroll över kunden till innesäljaren då innesäljare i den nya organisationen ska ta ett större ansvar och ta fler självständiga beslut. Viss makt har således förflyttats från utesäljare till innesäljare. Vi anser dock att då dessa båda funktioner är nära kunden är betydelsen av denna maktförskjutning inte så stor för organisationen i sin helhet. Däremot är kundansvarets placering från produktchefer till utesäljare av större betydelse. Utesäljare har en ökad makt och ett ökat ansvar över kunder och marknad genom representationen av alla produktgrupper, jämfört med tidigare då utesäljaren endast hade ett delansvar, underliggande produktchefen. Detta helhetsansvar hos säljare överensstämmer med den nya strategin med helhetslösningar och med att binda kunden närmare genom starkare relationer. Det framkommer också att produktchefer känner att värdefull information kan förloras när de nu kommer att ha mindre kundkontakt och mindre kundansvar och således också känner att de har förlorat en viss makt. Ovanstående strukturförändringar pekar på att ute- och innesäljare har fått mer makt att besluta, vilket är i linje med strategin. Även här ser vi tydligt samband med Tichys teorier om maktallokeringen i det politiska delsystemet som säger att man ska anpassa och förändra i enlighet med strategin. Eftersom den strategi som Ruukki Halmstad följer säger att de ska jobba närmare kunden bör då personerna närmast kunden, inne- och utesäljare, ha stor makt för att kunna ta beslut gällande kund och marknad. Detta följer således Tichys teori.

Det finns dock även nackdelar med att de olika delsystemen anpassas till affärsidén och strategin. Marknadschefen berättade att före strategiförändringen kunde

produktionsavdelningarna bestämma vad som skulle produceras och försäljningen fick rätta sig efter detta. Det finns medarbetare som känner sig överkörda genom att de förlorat denna beslutsrätt. Detta överensstämmer med det Tichy säger i sin teori, nämligen att de personer som känner att de har förlorat makt kan känna sig överkörda och mindre viktiga, vilket skulle kunna resultera i mindre motivation, vilket i sin tur kan leda till ett mindre framgångsrikt strategiarbete.

Nyckelpersoner som är tillsatta enligt den nya strategin ingår i ett aktiepremiesystem, vilket ska motivera dessa till att prestera väl och i enlighet med strategin. Detta är ett led i anpassningen till affärsidén och strategin, genom förändringsverktyget *personalpolitik*. Alla våra intervjuobjekt sade sig vara motiverade och ha en stark framtidstro. Den starka framtidstron kopplades även delvis ihop med den personliga utvecklingspotential och de karriärmöjligheter som Ruukki kan erbjuda.

Företagsledningen i Halmstad säger att de vid utarbetandet av de övergripande strategierna, dels för koncernen Ruukki, dels för Ruukki Sverige AB, har haft möjligheter till att uttrycka sina åsikter och att många av deras idéer har tagits tillvara på i dessa. Konflikter uppstod vid utarbetandet av både den övergripande strategin och strategin för Ruukki Sverige AB. Anledningen till detta var samordningen av alla de olika bolag, som idag ingår i Ruukki Sverige AB, som har olika bakgrunder. Det var dessa olika värderingar som bidrog till konflikterna. Men för att uppnå politisk effektivitet måste företaget kunna hantera politiska situationer och konflikter.

Vi anser att Ruukki Halmstad har förmåga att hantera konflikter på grund av att företaget präglas av öppenhet. Under utarbetandet av strategin för Ruukki Sverige AB fanns en medvetenhet om att konflikter mellan de olika bolagen skulle kunna komma att uppstå. Det berodde på att de olika bolagen var mycket olika. Enligt vårt insamlade intervjumaterial fungerar idag samarbetet mellan de olika bolagen bra. En anledning till detta anser vi är att de nu efter några års samarbete har kommit varandra närmre, genom den öppenhet vi menar präglar Ruukki Halmstad. Bolagen för en öppen dialog med varandra om hur samarbetet skall fungera och om problem som uppstår, vilket är en nödvändighet för att samarbetet de olika bolagen emellan skall fungera.



Kommunikationen är viktig vid konflikthantering. Tichy nämner inte vikten av kommunikering vid konflikthantering. Genom frekvent kommunikation och en öppen dialog kan åsikterna medarbetarna emellan vädras ofta och öppet, vilket ”rensar luften”. Genom öppna dialoger och diskussioner anser vi att sannolikheten för att medarbetarna går och bygger upp irritation minskar avsevärt, eftersom de då har tillfällen att säga vad de tycker och diskutera fram gemensamma lösningar. Tichy betonar dock vikten av organiska organisationer där öppenheten är hög, men ändå saknar vi att han trycker på betydelsen av kommunikationen och delaktigheten vid denna öppenhet men även vid denna konflikthantering.

### **5.1.3 Kulturella delsystemet**

Förändringsverktyget *affärsidé och strategi* på det kulturella delsystemet betonar vikten av att utveckla organisationens kultur så att den stödjer genomförandet av affärsidé och strategi. Vår empiri visar på att medarbetarna på Ruukki Halmstad har värderingar och föreställningar som matchar den kundorienterade kulturen. Dessa värderingar och föreställningar är alltså av sådan natur som koncernen önskar att medarbetarna skall ha, för att implementeringen av strategin ska vara möjlig.

*Organisationsform* är det andra förändringsverktyget i det kulturella delsystemet. Förändringsverktyget organisationsform innebär att det bör utvecklas en ledarstil och värderingar som överensstämmer med omfördelningen av resurser och makt. Det är alltså viktigt att ledaren är en förebild för de övriga medarbetarna i organisationen, eftersom denne kan kommunicera det kulturella budskapet genom att föregå med gott exempel. Här menar vi att de två intervjuobjekt vi träffade på ledningsnivå speglade en ledarstil som stod för både öppenhet, kundorientering och målfokusering. På Ruukki Halmstad står deras dörrar öppna för att förmedla öppenhet till medarbetarna genom att de alltid kan komma in till cheferna och prata. Även om de båda intervjuobjekten på ledningsnivå hade auktoritet så märktes samtidigt kamratandan medarbetarna emellan, oavsett position. Detta var något vi även fick bekräftat under intervjuerna från intervjuobjekten på mellanchefs- och den lägsta, operativa, nivån. Det sades att cheferna respekterades även om medarbetarna inte var rädda för att säga vad de tyckte. Kundorienteringen var uppenbar då cheferna återkommande diskuterade och berättade för oss hur de arbetade efter förändringarna och hur dessa var utformade för att maximera

nyttan för kunderna. Även våra intervjuobjekt på både produktchefs- och säljarnivå reflekterade mycket och återkommande över vad de nya förändringarna innebar för kunderna. Detta anser vi vara ett tydligt tecken på en företagskultur som överensstämmer med omfördelningen av resurser och makt där kunden befinner sig i centrum. Detta är således i enlighet med vad förändringsverktyget organisationsform säger.

Något vi dock uppmärksammade, som inte går i linje med organisationsformen i det kulturella delsystemet, var de olikheter som rådde mellan de olika bolagen inom koncernen och Ruukki Sverige AB. Denna koordinering av värderingar, som skall överensstämma med den nya omfördelningen av makt och resurser, är ännu ej färdig. Exempelvis fick vi under intervjuerna veta att divisionen Production, i den tidigare produktionsorienterade organisationsstrukturen, hade ansvar för besluten om vad som skulle produceras. Den kundorienterade kulturen var här mindre utpräglad, varför denna division måste ställas om mer, än vad exempelvis Ruukki Halmstad måste göra. Vi finner således att kulturen inom hela koncernen Ruukki ännu inte är helt homogen och kundorienterad.

Det kulturella delsystemet är det som har mest genomslagskraft och är också det som är mest svårförståeligt och svårhanterligt av de tre, enligt Tichy. Det kulturella delsystemet skulle kunna sammanfattas i begreppet paradigm. Paradigm står för den syn medarbetarna har på verkligheten och de värderingar och föreställningar som präglar organisationen. Det är dessa värderingar och föreställningar som automatiskt påverkar de beslut, mål och strategiska val som görs i organisationen. Att paradigmet anpassas efter förändringen, i synnerhet vid en radikal strategiförändring, är alltså avgörande för att förändringen skall kunna implementeras och få avsedd verkan. Problemet med att förändra paradigmet är att organisationsmedlemmarnas normer och värderingar inte är lika tydligt definierade, som vad exempelvis organisationsstrukturen och strategin är. Även om de vore tydligt definierade så är det alltid svårt att förändra medarbetarnas värderingar. För att göra detta krävs en process där medarbetarna själva måste förstå och acceptera varför nya värderingar krävs och hur dessa kopplas samman med förändringarna inom det tekniska och politiska delsystemen. Tichy menar att det, på grund av vagheten i paradigmet och de värderingar som ingår i detta, finns en större medvetenhet i organisationer om de politiska och de tekniska delsystemen än om det kulturella. Att det kulturella delsystemet är det som sannolikt tar längst tid att förändra, har vi även sett på koncernen Ruukki. Vi syftar här på de olika kulturer och värderingar som fortfarande råder på de olika bolagen inom Ruukki, vilket nämnts tidigare i vår uppsats. Dock

menar vi att genom den öppenhet, kommunikation och delaktighet som ändå råder på Ruukki Halmstad, så har förändringen av paradigmet gått fortare, än om den medvetna och omfattande kommunikationen och delaktigheten, inte hade funnits på Ruukki Halmstad. Även här ser vi alltså tydligt kommunikationens stora betydelse vid deras förändring, varför vi återigen vill understryka vikten av att Tichy skall betona kommunikationen.

Det sista förändringsverktyget *personalpolitik* i det kulturella delsystemet innebär att rekrytera, utveckla och belöna medarbetare som stödjer organisationens värderingar. Av de två sätten, rekrytering och utveckling, för att förändra medarbetarnas värderingar, till de nya värderingarna i organisationen, menar Tichy att rekrytering sannolikt är det mer effektiva sättet att förändra företagskulturen. Hos Ruukki Halmstad har man värnat om sin personal och har därför satsat på att utveckla värderingarna hos medarbetarna istället för att rekrytera nya medarbetare med passande värderingar i linje med den nya strategin. På Ruukki Halmstad säger marknadschefen dock att medarbetare som, trots satsningar på att utveckla medarbetarna till den nya strategin, inte är villiga att arbeta i linje med den nya strategin, det vill säga medarbetare med fel värderingar, får gå. Dock har först stora satsningar gjorts på Ruukki Halmstad för att vinna medarbetarnas acceptans av förändringen och således utveckla dem såsom Tichy anger som ett alternativ. Först efter satsningarna har man fått ersätta de medarbetare som öppet inte önskat arbeta i linje med den nya strategin. På Ruukki Halmstad har nyrekryteringen skett i samband med expanderings och utbyggnad av verksamheten och inte i samband med förändringsprocessen och behovet av att förändra företagskulturen i samband med detta.

Vi ställer oss dock frågande till Tichys resonemang i ovanstående. Först understryker han vikten av öppenhet i organisationer, sedan att ett alternativ till att anpassa organisationsparadigmet till det tekniska och politiska delsystemet är att man nyrekryterar medarbetare. Är detta bra för öppenheten? Vågar medarbetarna vädra sina åsikter och föra ärliga diskussioner om medarbetare med icke passande värderingar blir ersatta med nyanställda med rätt värderingar? Vi menar att om Tichys teori tillämpas som i Ruukki Halmstads fall, det vill säga att alla medarbetare får en chans att utvecklas och anpassa sig genom att förstå och acceptera strategiförändringen, då hotas sannolikt inte öppenheten i organisationen. Om Tichy däremot menar att man kan nyrekrytera utan att först försöka utveckla sin redan befintliga personal, då menar vi att öppenheten i organisationen hotas. Den tydligaste fördelen med att nyrekrytera istället för att satsa på utveckling av personalen är den

tidsbesparing som görs. Att förändra värderingarna hos nyrekryterade är sannolikt en snabbare process, vilket Tichy också påpekar. Frågan är bara vilken inverkan detta har på företagskulturen och öppenheten i organisationen.

Nedanstående modell sammanfattar förändringsprocessen på Ruukki Halmstad, utifrån Tichys förändringsmodell.

FÖRÄNDRINGS- VERKTYG DELSYSTEM	AFFÄRSIDÉ OCH STRATEGI	ORGANISATIONS- FORM	PERSONALPOLITIK
TEKNISKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nischad strategi (service, logistik, gedigen metall-kunskap)</li> <li>- konceptverksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- till kundorienterad struktur</li> <li>- från 3.5 affärssystem till ett</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nyckelpersoner tillsatta</li> </ul>
POLITISKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koncernledning</li> <li>- företagsledning</li> <li>- produktchefer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maktförskjutning till försäljnings- och marknads-avdelningarna</li> <li>- resurser förflyttas till konceptverksamhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktiepremie-system för nyckelpersoner</li> </ul>
KULTURELLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kunden i centrum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ledarstil som står för öppenhet och kundorientering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utbildning av befintlig personal</li> </ul>

Figur 4 - Ruukki Halmstad applicerad på Tichys förändringsmodell

## 5. 2 Kommunikation

### 5.2.1 Kommunikationskanaler och upplevda problem

Halmstadledningens kommunikationskanaler både uppåt till koncernledningen i Finland och neråt till produktcheferna i Halmstad, har varit av såväl muntlig som skriftlig karaktär. Informationssystemen innefattar flera olika kanaler som sprider både vertikal och horisontell kommunikation i organisationen, vilket är helt i linje med Heides et al. teori kring potentiella hinder för en framgångsrik implementering av en formulerad strategi. Han rekommenderar

nämligen att man säljer in en ny strategi både uppåt, neråt och i sidled i organisationen, för att få en framgångsrik implementering av strategin.

Ner till, och på, mellancheftsnivån karaktäriseras kommunikationskanalerna av till största delen muntlig kommunikation, även om Ruukki Halmstad också använt sig av skriftlig. Precis som gäller toppnivån inom Ruukki Halmstad så ser kommunikationsvägarna även på mellannivå ut att följa Heides et al. teori. Kommunikationen bör alltså enligt dessa forskare klassificeras som god. Att klassificera en kommunikation som god bara för att den sker både muntligen och skriftligen anser vi däremot inte garanterar en god kommunikation. Kommunikationen handlar till lika stor del om vad som kommuniceras som på vilket sätt. Innehållet kan vara både otydligt och bristfälligt, vilket då snarare skapar förvirring än tillfredsställelse bland mottagarna av informationen, oavsett på vilket sätt det förmedlats. Här kan Ruukkis intranät Inside nämnas som exempel, som idag uppfattas som alltför omfattande och rörigt, även om medarbetarna ser potentialen i att behålla detta. Inside ses alltså som en bra kommunikationskanal för att sprida information, men på grund av dålig organisering av informationen på intranätet har medarbetarna inte maximal nytta av denna kommunikationskanal. Inside diskuteras längre ner.

På månadsmötena deltar alla chefer på mellancheftsnivå. Här talar man alltså om kommunikation i sidled. Att väva in alla chefer för olika ansvarsområden i kommunikationen anses vara positivt, enligt Rune Lines. Det beror på att en större bredd av relevant kunskap, kompetens och information antas finnas att tillgå vid de strategiska beslutsfattandeprocesserna. Vi ser dock även ett problem och en risk med en större bredd av relevant kunskap, kompetens och information. Då fler deltar vid utarbetandet av en lösning kommer detta sannolikt även att ta längre tid i anspråk. För att dra fördel av bredden på kunskapen krävs även en företagskultur som är konflikttillåtande, som medger en öppen dialog och interaktion, det vill säga där deltagarna inte är rädda och drar sig för diskussion. Annars finns en påtaglig risk att det kompromissas fram en lösning som inte har den höga kvalitet den skulle kunna ha, på grund av rädsla för konflikter.

När det gäller månadsbrev som produktcheferna utformar uppfattas kommunikationen vara mer enkel- än dubbelriktad, då respondenten sa till oss att han tyckte det var ”dålig feedback”

på dessa<sup>119</sup>. Det gick inte att ta miste på missnöjet med ledningens hantering av månadsbrev. Företagsledningen ser annorlunda på saken, och menar att de ger feedback på månadsbrev, vilket marknadschefen, vårt intervjuobjekt på ledningsnivå, berättade under intervjun. Han berättade nämligen att olika personer har olika definition på tillfredsställande information. Här kan paralleller dras till teorin. Alison Davies menar i sin artikel om kommunikering av förändring på ett nytt sätt, att det är viktigt att cheferna lyckas kommunicera förändringen till sina medarbetare. Av hennes presenterade nyckelfaktorer för en lyckad och ihållande förändringsimplementering, behandlar en av faktorerna vikten av att informera ledarna hur de på effektivaste sätt kommunicerar förändringen med sina anställda. Det beror på att de har en central och aktiv roll i förändringsarbetet och måste kunna kommunicera denna effektivt till medarbetarna, annars uppstår missnöje. Davis nyckelfaktor blir här påtaglig och konkret och det går att se ett tydligt samband med teorin.

Ett annat problem som produktchefen tog upp var den vaga bild han hade av Ruukkis vision. Han menade att denna inte hade förmedlats på ett bra sätt, vilket skulle kunna leda till förvirring. Detta är precis vad Ströh och Jaatinen tar upp i sin artikel, nämligen att cheferna bör skapa en kollektiv vision för att kunna dirigera förändringsprocessen. Utan en gemensam vision uppstår annars lätt förvirring, vilket kan leda till en misslyckad förändringsimplementering. Vi vill dock understryka att visionen står både på hemsidan och i årsberättelsen<sup>120</sup>. Frågan vi ställer oss är alltså inte varför inte visionen förmedlats klart och tydligt, utan vad det är som väcker denna medarbetares missnöje. Kan det grunda sig i att visionen är otydlig och att medarbetaren efterfrågar en klar vision? Enligt Alison Davis teori om viktiga nyckelfaktorer för en lyckad och ihållande förändringsimplementering, tar en av faktorerna upp vikten av en klar och tydlig vision. En vision som är översatt till ett begripligt språk för alla anställda, rensat från fackspråk och obegripliga termer. Detta skulle alltså kunna vara en möjlig förklaring till det missnöje vi såg hos medarbetaren, när det gällde förmedlingen av visionen. Dock vill vi understryka att vi endast kan spekulera i vad missnöjet ursprungligen bottnar i.

När man kommer ner på säljarnivån förekommer det i huvudsak två kommunikationskanaler som är dominerande, en skriftlig och en muntlig. Den muntliga kommunikationskanalen föredras dock framför den skriftliga, av medarbetarna. Detta anser vi tyder på att det råder en

---

<sup>119</sup> Magnus Andersson, personlig intervju, (2005.11.22).

<sup>120</sup> Se Bilaga 2 för åskådliggörande modell av Ruukkis vision.

öppen dialog på Ruukki Halmstad. För om den muntliga kommunikation inte hade fungerat, på grund av exempelvis dominanta chefer som ej lyssnar till medarbetarna utan istället för en envägskommunikation, där medarbetarna förmedlas en känsla av obetydlighet, hade de sannolikt inte föredragit denna muntliga kommunikation. Den skriftliga kanalen ses mer som ett komplement till den muntliga, av medarbetarna. Informationen har varit riklig, på gränsen till för mycket, enligt vårt intervjuobjekt på säljarnivån. Detta går hand i hand med Ströh och Jaatinens teori i Communication Management, där de menar att kaos borde frammanas genom att överhoppa de anställda med relevant och viktig information om förändringen. De menar nämligen att detta resulterar i att de anställda till slut blir tvungna att se den kommunicerade informationen i sin helhet och utifrån denna utveckla kunskaper och lärdomar, istället för att försöka kontrollera informationen och ställa sig kritisk till den. Detta anser vi vara en intressant teori. Dock ställer vi oss frågan om Ströh och Jaatinen tagit i beaktande att det likväl vid för mycket information kan leda till att medarbetarna grips av panik som att de ger upp. Hur skulle det gå om man överhoppar medarbetarna med information och medarbetarna grips av panik eftersom de plötsligt blir förvirrade och inte alls förstår vad som händer? Borde inte paniken likväl kunna leda till motstånd mot allt, eftersom medarbetarna blir negativt inställda till allt oavsett om det är bra eller dåligt, på grund av rådande kaos? Finns det inte en risk för att en oförmåga att skilja bra förändringar från dåliga infinner sig? Kaos borde alltså enligt oss lika gärna kunna leda till uppgivenhet, förmåga att se informationen i sin helhet och således utveckla kunskaper och lärdomar, som det skulle kunna leda till panik, förvirring, oförståelse och motstånd. En reflektion vi anser är viktig att ha i åtanke, i samband med deras teori, eftersom vi menar att detta resonemang såväl skulle kunna leda till positiva som negativa konsekvenser.

Ner till och på produktionsnivå utgörs kommunikationskanalerna i huvudsak av möten. Det har lett till en hög mötesfrekvens, något som inte är hållbart i det längre loppet, eftersom verkstadschefen då inte har tid till att utföra sina ordinarie arbetsuppgifter. Detta skulle i sin tur sannolikt kunna leda till missnöje både bland de produktionsanställda och hos honom själv personligen. Dock menar verkstadschefen att den höga mötesfrekvensen även till viss del kan förklaras av att han är nytillsatt på sin post. Informationsflödet uppfifrån uppfattar han som bra och informationen anser han är i lagom proportioner.

Den allmänna uppfattningen om intranätet Inside uppfattar vi som genomgående negativ under de intervjuer som vi genomför. Intranätet är för rörigt och hemsidan alldeles för

omfattande för att den skall vara greppbar. Även om tongångarna är negativa menar alla våra intervjuobjekt att det är bra att intranätet finns. Vid tid och lust finns möjlighet att söka efter information som eventuellt inte kan fås från cheferna i Halmstad. Alla våra intervjuobjekt, från de semistrukturerade personliga intervjuerna, talade om Insides röriga struktur som tillfällig. Detta var något som marknadschefen menade sannolikt kan förklaras av att fokus just nu ligger på den konkreta förändringsprocessen ute i organisationen, och förhoppningarna är att intranätet kommer att organiseras bättre vartefter som strategiförändringsprocessen rör sig framåt. Intervjuobjekten understryker att intranätet har stor potential som kommunikationskanal. Idag är mötesfrekvensen hög på företaget, även om det verkar finnas vissa marginella skillnader mellan de olika nivåerna. Eventuellt skulle ett fungerande och effektivt intranät kunna bidra till en något lägre mötesfrekvens och till att Ruukkis policy om att medarbetarna skall söka egen information blir mer utpräglad inom företaget, något även ledningen reflekterat över. I teorin talar Alison Davies om vikten av att använda rätt kanal för rätt ändamål, då olika kanaler är effektiva för olika ändamål. Hon drar där paralleller och menar att intranät bör användas för att medarbetarna själva skall kunna utforska de områden närmare som de finner intressanta. Detta är en teori som vi vill instämma i, då intranät är effektivt ur flera olika aspekter. Bland annat så minimerar detta det totala tidsbortfallet och således kostnaden. Detta menar vi eftersom medarbetaren kan söka den information denne önskar på nätet, på så sätt tas inte två anställdas tid upp för informationsutbyte, en givare och en tagare, utan givaren utgörs här av intranätet, som inte innebär någon direkt timkostnad vilket anställda däremot gör. Dessutom kan flera tagare utnyttja intranätet samtidigt. Intranät kan alltså, om det är fungerande och välorganiserat, vara kostnadseffektivt för organisationen.

Genom ett effektivt kommunikationssystem på Ruukki Halmstad, som verkar i flera olika riktningar, har informationen från toppnivå, ner till mellanchefsnivå och vidare ner på lägsta nivå, förmedlats på ett verkningsfullt och föredömligt sätt, enligt teoretikerna Heide et al. som forskar inom detta område. Dock är en kritik till Heide et al. att det bör hållas i åtanke, menar vi, inte enbart huruvida kommunikationssystemet är effektivt eller ej, utan även vad kommunikationen innehåller för budskap och hur detta budskap framförs, det vill säga tydligt eller otydligt. Med ett effektivt kommunikationssystem har man kommit halvvägs, och om det kommunicerade dessutom är tydligt, först då anser vi att informationen ”förmedlats på ett verkningsfullt och föredömligt sätt”.



## 5.2.2 Delaktighet och motivation

Redan på ett tidigt stadium, kort efter Sakari Tamminens tillträde som VD för koncernen Ruukki, blev ledningen i Halmstad involverad i utarbetandet av strategiförändringen. Relationen har sedan starten präglats av en öppen dialog mellan koncernledningen i Finland och ledningen i Halmstad. Ledningen i Halmstad vände sig i sin tur ner till mellanchefernsnivå, produktcheferna, och involverade dessa vid utformandet av produktstrategierna som sedan skulle vävas ihop till en övergripande strategi. Detta tillvägagångssätt stämmer väl överens med Rune Lines teori, som säger att en breddad delaktighet av organisationsmedarbetare, som kan komma att påverkas av den framtida förändringen, förknippas med en lyckad implementering och att ett samarbetsklimat där medarbetare bjuds in att delta i processen som fullvärdiga medarbetare av projektet, är en nyckelfaktor som länkar delaktighet till en framgångsrik implementering. Det beror på att motståndet mot förändringen inom organisationen då förväntas minska, men samtidigt att involveringen förväntas öka engagemanget inför de planerade förändringarna. Här vill vi ifrågasätta Rune Lines teori. Även om vi är beredda att instämma i att en breddad delaktighet sannolikt bidrar till ett minskat motstånd och en ökad tillfredsställelse bland medarbetarna, finns det ett par frågor som vi vill ställa till Lines. För det första borde en breddad delaktighet vid utarbetningen av strategiförändringen innebära att denna process även tar längre tid i anspråk för att finna en gemensam lösning, något som Lines inte nämner alls. Tid är pengar brukar det sägas och här borde det således vara viktigt att väga nyttan av ytterligare en deltagare mot kostnaden detta innebär. Dessutom finns det ett ordspråk som säger ”ju fler kockar desto sämre soppa”. Hur vet man när man har en optimal sammansättning av deltagare, där den sammanlagda kunskapen hos deltagarna är optimerad? Var sätter man gränsen för antalet deltagare? Även detta saknar vi i Lines teori. Frågor som dessa är viktiga att beakta, för att kunna förbättra Lines teori.

Att engagemanget i organisationen ökat genom involveringen av ledningen vid utarbetandet av strategin, kunde vi se tydligt på marknadschefen. Han hade ett brinnande engagemang i organisationen och en stark framtidstro och motivation. Att engagemanget i organisationen påstås öka vid delaktighet menar Ströh och Jaatinen har sin grund i att de anställda känner ett ansvar för det arbete de själva utför och att de känner att de gör en emotionell investering i sitt arbete. Ett beslut ses bara som ”riktigt” om medarbetarna själva har interagerat det och att de därför bara kommer att engagera sig om de varit delaktiga på ett eller annat vis. Detta

resonemang anser vi stämma och skulle här vilja dra paralleller till det demokratiska styret i Sverige. Därför anser vi att Ströh och Jaatinens resonemang är riktigt och att det är klokt att involvera medarbetarna i olika beslut eftersom detta ökar engagemanget i organisationen.

Att Halmstadledningen vävde in produktcheferna i utarbetandet av förändringsstrategin berodde även på att produktcheferna här ansågs vara ”experterna” inom sina respektive produktområden. Rune Lines påstår att genom involvering av flera medarbetare blir även besluten kvalitativt bättre strategiskt sett. Han hävdar att detta beror på att en större bredd av relevant kunskap, kompetens och information antas finnas att tillgå. Detta är ett resonemang som vi har beaktat tidigare i denna analys.

Under vår intervju kunde vi konstatera att motivationen är hög på Ruukki Halmstad. Både marknadschefen och produktchefen säger sig känna en stark inspiration och motivation inför framtiden. Marknadschefen säger sig ha känt stark inspiration sedan starten. Detta torde ha att göra med att marknadschefen varit högst involverad i processen sedan starten, och att involvering i strategiförändringar ökar engagemanget och minskar motståndet har konstaterats tidigare i vår analys. Dessutom tror han att motivationen har att göra med att alla förändringarna hittills har varit positiva för Halmstadkontoret. Hans tes får stöd i teorierna av Alison Davies, som menar att de första förändringarna inom en organisation oftast genomförs lättare än senare. Det beror på att de anställda till en början är nyfikna och positiva, dock menar Davies att optimismen vanligen skiftar mot pessimism efter att organisationen genomgått sin första mindre lyckade förändring. Än så länge har, liksom ovan nämnt, förändringarna varit positiva, vilket vi tror är orsaken till att marknadschefen känner en så stark motivation hittills.

Produktchefen menar att hans motivation och inspiration dels beror på att framtiden ser ljus ut för Ruukki med stora möjligheter och alla de investeringar som görs idag i Ruukki Halmstad, dels på att hans ansvarsområde, lackerat stål, har stor lönsamhet och är en prioriterad produkt. Dessutom har produktchefen haft en aktiv roll vid utarbetandet av strategin, genom att han bidrog med en produktstrategi för lackerat stål, i inledningsskedet. Han kan därför sägas ha gjort en emotionell investering i strategiförändringen och känner därmed ett ansvar inför denna. Han kommer således att få arbeta med sin produkt, som det satsas stort på, till stor del utifrån sin egen utformade produktstrategi. Alla dessa faktorer borde, enligt teorierna, leda till

en hög motivation, vilket stämmer in på vårt intervjuobjekt, som både känner en hög motivation och en stark framtidstro.

På säljar- och produktionsnivå har den aktiva delaktigheten i utformningen av strategiförändringen varit mycket låg. Istället karaktäriseras delaktigheten på denna nivå av att medarbetarna har möjligheten att påverka hur redan fastställda delmål i strategiförändringen skall implementeras och utföras, för att nå de uppsatta målen. Interaktionen och dialogen om detta förs i dessa fall under de vecko- och månadsmöten som medarbetarna har med sina överordnade. Produktionsarbetarna har inte haft någon delaktighet i utformandet av strategiförändringen, däremot ska verkstadschefen verka för att deras delaktighet ska öka i de löpande kund- och affärsprocesserna. Därutöver vill verkstadschefen öka de produktionsanställdas medvetenhet om den process som Ruukki genomgår. Detta vill han göra genom att förbättra kommunikationen om strategiförändringen ut till arbetarna, som tidigare fick mycket knapphändig information om denna, från den förre chefen. Detta får stöd i Ströhs och Jaatinens teori, där de bland annat menar att man ska ta sig an förändringar genom ett fritt flöde av information och skapa en delaktighetsmentalitet för att säkerställa en intern interaktion och engagemang. Vi undrar här vad Ströh och Jaatinen menar med "fritt flöde av information". Menar de att medarbetarna ska ha tillgång till eller få all information? Om så är fallet, vill vi kritisera Ströh och Jaatinen, då vi menar att cheferna bör vara selektiva vid informationsspridningen ut till medarbetarna. Detta resonemang fungerar likadant som när man väljer att skydda barn från onödig information som sannolikt snarare skulle skada barnen än göra dem gott. Med detta vill vi säga att man bör skydda medarbetarna från sådan information som gör mer skada än nytta. Dock bör denna selektion användas ytterst sällan och endast i extremfall. Annars kommer medarbetarna "ana oråd" och uppfatta denna selektion av informationen som att de hålls utanför processen och inte får vara med. Detta skulle leda till missnöje och till att öppenheten i organisationen försvinner.

Motivationen på säljar- och produktionsnivå är, liksom på lednings- och produktchefsnivå, hög. På säljarnivån berättade ett av våra intervjuobjekt för oss att han accepterat förändringen och började se positivt på denna först sedan förändringen började kommuniceras ut från ledningen till medarbetarna och hans förståelse för densamma ökade. Detta resonemang går hand i hand med Kitchen och Dalys teori, som säger att det är viktigt att de anställda känner förtroende för cheferna och den förestående förändringsimplementeringen. Genom kunskap och uttömmande information om förändringen och dess implementeringsprocess kan

organisationsledningen minska osäkerheten och motståndet mot denna och sannolikheten att implementeringen blir framgångsrik ökar. Kitchen och Daly säger att ”communication is a way of avoiding uncertainty that change can promote”, ett resonemang som styrks genom vårt intervjuobjekts beskrivning.

Samtliga tre intervjuobjekt på säljar- och produktionsnivå känner en stark framtidstro, och menar att detta beror på att Ruukki är en starkt växande organisation, med stora investeringar. Framtiden ser ljus ut.

Våra totalt sex intervjuobjekt från de tre nivåerna på Ruukki Halmstad har sagt att de känner en stark motivation och tilltro till strategiförändringen eftersom de förändringar som hittills genomförts enbart varit positiva. Detta bekräftar därmed ytterligare en av de hypoteser som Rune Lines bevisade i sin forskningsrapport om delaktighets påverkan på strategiska förändringar, nämligen att ”delaktighet är positivt relaterat till verkställandet av förändringsmålen”. Genom att Ruukki involverat medarbetarna, direkt eller indirekt, i strategiförändringsprocessen, har de känt sig motiverade och motståndet mot förändringarna har varit lågt, medan engagemanget varit högt. Genom en stark tilltro till förändringarna, underlättas implementeringarna av desamma och sannolikheten för att förändringsmålen uppnås är då hög. Detta kan liknas vid en positiv spiral. Även i Alison Davies artikel får Ruukkis tillvägagångssätt stöd. Hon menar att en lyckad implementering handlar om att ändra ett beteende i organisationen, genom en omfattande kommunikation av involverande karaktär, med medarbetarna. Ett ändrat beteende förutsätter nämligen att medarbetarna känner tilltro till förändringen, eftersom människor endast handlar enligt sina övertygelser. För att påverka människors övertygelser är det dock nödvändigt att skapa förståelse och kunskap om förändringen. Förståelse och kunskap fordrar en process som är interaktiv, av deltagande och personlig natur och som öppnar för dialog. Denna process börjar med att toppcheferna introducerar förändringen och öppnar för diskussion. Den fortsätter när mellannivåchefer stödjer förändringen och fortsätter konversationen med sina divisioner och avdelningar. Processen uppnår sin kulmen när cheferna på lägsta nivå främjar dialogen på den lokala nivån om ”vad det här betyder för oss” och ”vad vi måste göra härnäst”. Processen på Ruukki Halmstad har sett ut på detta sätt, och en framgångsrik förändringsimplementering borde således kunna garanteras, enligt Alison Davies teorier. Enligt det empirimaterial vi insamlat har vi också kunnat se hur den frekventa kommunikationen och den breda delaktigheten har haft positiva konsekvenser för organisationen. Delaktigheten har varit av både indirekt och

direkt natur. Den indirekta delaktigheten menar vi är den då medarbetarna blivit involverade i processen genom den frekventa informationen om vad som händer i organisationen i och med strategiförändringen. I dessa fallen har medarbetarna inte kunnat påverka utarbetandet av strategiförändringen direkt, men däremot haft möjligheten att påverka hur dessa delförändringar i den totala strategiförändringen skulle implementeras. På så sätt har även medarbetarna känt sig delaktiga i processen och således har även de engagerats i organisationen. Den direkta delaktigheten menar vi är den delaktighet där medarbetarna, på lednings- och mellanchefsnivå, involverats i utarbetandet av den övergripande strategin. Således har även de engagerats i organisationen. Genom denna kommunikation ut till samt indirekta och direkta delaktigheten av medarbetarna menar vi att motivationen för hela strategiförändringsprocessen har infunnit sig hos samtliga intervjuobjekt. Vi ser alltså ett samband mellan kommunikationen, delaktigheten och den motivation som medarbetarna känner i strategiförändringsprocessen och implementeringen av denna.

### **5.3 Sammanfattning**

Sammanfattningsvis vill vi säga att vi anser att Tichys förändringsmodell var ett bra analysverktyg för oss för att se hur Ruukki och Ruukki Halmstad gått tillväga vid denna, för att implementera förändringsprocessen. Dock blev bristen på betoning av kommunikationens och delaktighetens betydelse i Tichys modell påtaglig under arbetets gång med uppsatsen. Kommunikationen och delaktigheten markeras inte i den utsträckning vi anser vara nödvändig för att kunna implementera denna radikala förändring som krävde en ombildning av paradigmet. Hade vi studerat en mindre radikal förändring hade eventuellt inte samma behov av kommunikation, delaktighet och acceptans funnits, eftersom en mindre förändring inte påverkar alla processer i företaget i samma grad som en radikal förändring. Hos Ruukki Halmstad är dock strategiförändringen av radikal natur, den finns involverad överallt och påverkar nästan alla processer. Kommunikationens och delaktighetens betydelse går inte att bortse ifrån vid denna omfattande strategiförändring, på grund av den tydliga kopplingen kommunikationen och delaktigheten har till viktiga resultatvariabler såsom minskat motstånd, ökat engagemang, ökad motivation och således ökad måluppfyllelse. För att implementeringen av denna radikala strategiförändring skall kunna bli framgångsrik är dessa faktorer alltså av stor betydelse.

Tichy säger att det räcker att följa hans förändringsprocess för att strategiska förändringsprocesser skall bli framgångsrika. Vid en mindre förändring vore hans modell kanske tillräcklig, frågan är dock om den är tillräcklig vid en radikal förändring av samma omfattning som den vi har studerat på Ruukki och Ruukki Halmstad. Kommunikationens och delaktighetens betydelse vid förändringsprocesser anser vi vara tydlig. Dessa faktorer behandlas i dagens teorier inte som något som "antas ingå" utan faktorer som det bör arbetas mycket medvetet med, för att strategiska förändringsprocesser skall bli framgångsrika. Vi har frågat oss varför Tichy inte uppmärksammar kommunikationen och delaktigheten i sin modell. Tycker Tichy inte att kommunikationen och delaktigheten är viktig? Tichys modell är senast uppdaterad på mitten av åttiotalet, vilket kan vara orsaken till att kommunikationen inte betonas i den utsträckning som vi idag anser vara önskvärt. Teorierna kring kommunikationens betydelse vid förändringsprocesser har nämligen kommit först de senaste åren, och än så länge finns det få empiriska studier på dessa. Det går bara att spekulera i huruvida Tichy skulle ha tryckt mer på kommunikationens betydelse om han uppdaterade sin förändringsmodell idag. Vi tolkar dock Tichys modell som att kommunikationen antas ingå i denna, eftersom de olika processerna i de tekniska, politiska och kulturella delsystemen inte vore möjliga att genomföra utan kommunikation. Vi är dock ej tillfreds med att kommunikationen "antas ingå" i modellen eftersom kommunikationens betydelse idag är så påtaglig och betonas i de senaste forskarrönen inom området. På Ruukki Halmstad arbetar man aktivt med att kommunicera och involvera medarbetarna i förändringsprocessen. Det finns en klar medvetenhet hos Ruukki Halmstad om kommunikationens och delaktighetens betydelse vid strategiförändringen. Eftersom kommunikationen och delaktigheten har visat vilken stor betydelse den har vid strategiförändringsprocessen på vårt fallföretag Ruukki Halmstad, önskar vi därför revidera Tichys modell med ett kommunikationsperspektiv. Kommunikation menar vi skall flöda både vertikalt och horisontellt genom alla delsystem och förändringsverktyg för att möjliggöra för en framgångsrik strategiförändringsimplementering.

Vi vill avsluta denna analys med att konstatera att de *strategiska besluten* på Ruukki Halmstad har *implementerats* i organisationen genom en frekvent kommunikation ut till och hög delaktighet av medarbetarna om vad som ska hända, hur det ska hända och varför. Kommunikation och delaktigheten har på olika nivåer varit av olika karaktär. På lednings- och mellancheftsnivå har kommunikationen varit av mer direkt deltagande karaktär, medan den på säljar- och produktionsnivå varit av mer indirekt deltagande karaktär, det vill säga mer

informativ. Dock har syftet med denna frekventa kommunikation varit detsamma, oavsett karaktären, nämligen att involvera medarbetarna i processen. Genom denna förmedling av att medarbetarna har betydelse och respekteras vinns respekt och förtroende tillbaka. Dessutom väcks ett engagemang i organisationen genom att alla anställda förmedlas en känsla av att deras åsikter och direkta eller indirekta delaktighet har betydelse. En demokratisk förändringsprocess av Ruukki Halmstads slag sätter alltså igång en positiv spiral, eftersom kommunikationen och delaktigheten har positiv inverkan på en rad olika resultatvariabler, såsom motstånd mot förändring, engagemang i organisationen och således motivationen. De *nyckelfaktorer* som av ovanstående resonemang kan sägas *ha stor påverkan på medarbetarnas motivation* i denna strategiförändringsprocess är den frekventa kommunikationen med medarbetarna och deras indirekta och direkta delaktighet.

## 6 SLUTSATS

---

*I detta kapitel presenteras de slutsatser analysen lett fram till. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

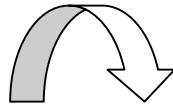
Syftet med denna uppsats var att undersöka hur strategiförändringsprocessen går till på Ruukki Halmstad och hur medarbetarnas acceptans uppnås för att arbeta i linje med denna strategiförändring. Genom nedanstående reviderade modell visar vi på hur förändringsprocessen gått till på Ruukki Halmstad där vi lagt till perspektivet kommunikation och delaktighet. Kommunikationen och delaktigheten har lagts till då de har en stor påverkan på medarbetarnas acceptans av och motivation i strategiförändringsprocessen. På så sätt fås alltså medarbetarna att arbeta i linje med denna.

Modellen utgörs av Tichys modell, i vilken Ruukki Halmstad applicerats. Pilarna visar på vår revidering av modellen, det vill säga hur kommunikationen och delaktigheten måste flöda både vertikalt och horisontellt under strategiförändringsprocessen<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Figur 5, s. 81.



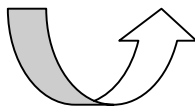


*kommunikation och delaktighet*

FÖRÄNDRINGS- VERKTYG DELSYSTEM	AFFÄRSIDÉ OCH STRATEGI	ORGANISATIONS- FORM	PERSONALPOLITIK
TEKNISKA	- nischad strategi (service, logistik, gedigen metall-kunskap) - konceptverksamhet	- till kundorienterad struktur - från 35 affärssystem till ett	- nyckelpersoner tillsatta
POLITISKA	- koncernledning - företagsledning - produktchefer	- maktförskjutning till försäljnings- och marknads-avdelningarna - resurser förflyttas till konceptverksamhet	- aktiepremie system för nyckelpersoner
KULTURELLA	- kunden i centrum	- ledarstil som står för öppenhet och kundorientering	- utbildning av befintlig personal

Figur 5 - Reviderad version

*kommunikation och delaktighet*



## 6.2 Förslag på framtida forskning

- I dagsläget finns det få empiriska studier, som bevisar fenomenet av kommunikationens och således delaktighetens inverkan på strategiska förändringar. Ett förslag på framtida forskning skulle därför kunna vara att genomföra en större studie på ett flertal företag, av olika storlek och i olika branscher, för att bevisa att dessa teorier får stöd i empirin. Vid ett positivt utfall kan man således generalisera de idag dominerande teorierna inom detta område.

- Under arbetets gång kände vi att den djupgående analys vi gjorde på Ruukki Halmstad utgjorde ett otillräckligt underlag för en bedömning av förändringsprocessens framgång i hela koncernen. Av denna anledning skulle det vara intressant att göra samma undersökning på fler dotterbolag i Ruukki.
- Idag förvärvas många företag i Östeuropa. Hur arbetar förvärvarna för att genomföra en framgångsrik strategisk förändringsimplementering här? Skiljer sig förändringsprocesserna åt, geografiskt sett?

# 7 LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING

## 7.1 Publicerade källor

### 7.1.1 Litteratur

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Pearson Education Limited, (2002).

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, andra upplagan, Studentlitteratur Lund, (1992).

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Studentlitteratur Lund, (2000).

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, första upplagan, Korotan Ljubljana, Slovenien, (2005).

Tichy, Noel M., *Managing Strategic Change, Technical, Political and Cultural Dynamics*, John Wiley & Sons, Inc., (1983).

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför*, Studentlitteratur Lund, (2002).

Svenning, Conny, *Metodboken*, femte upplagan, Lorentz Förlag, (2003).

Rienecker, Lotte & Stray Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats*, Liber AB, (2002).

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo, *Integrerad organisationslära*, åttonde upplagan, Studentlitteratur Lund, (2000).

### **7.1.2 Artiklar**

Lines, Rune, *Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement*, Journal of Change Management, Vol. 4, No. 3, 193-215, (September 2004).

Jaatinen, Miia & Ströh, Ursula, *New approaches to communication management for transformation and change in organisations*, Journal of Communication Management, Vol. 6, No. 2, 148-165, (December 2001).

Kitchen, Philip J. & Daly, Finbarr, *Internal communication during change management*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7, No. 1, 46-53, (2002).

Davis, Alison, *Communicating change in a brave new way*, Public Relations Tactics, (July 2000).

Heide, Morten; Grønhaug, Kjell & Johannessen, Simen, *Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy*, Scandinavian Journal of Management, No.18, 217-231, (2002).

### **7.2 Muntliga källor**

Magnus Karlsson, marknadschef Sverige, Ruukki Halmstad.

Milan Reljanovic, miljö- och kvalitetschef samt chef för kundservice, Ruukki Halmstad.

Magnus Andersson, produktchef för lackerat stål, Ruukki Halmstad.

Patrik Andersson, utesäljare, Ruukki Halmstad.

Jonathan Eliasson, innesäljare på kundservice, Ruukki Halmstad.

Lars-Göran Larsson, verkstadschef, Ruukki Halmstad.

### **7.3 Företagsinterna källor**

Rautaruukki årsberättelse, (2004).

Ruukkis interna personaltidning, *Into*, (oktober 2005).

Ruukkis företagsinterna PowerPoint presentation, (2005).

### **7.4 Elektroniska källor**

[www.ruukki.com](http://www.ruukki.com)

[http://www.inline.fi/rr\\_ist1f.nsf/documents/](http://www.inline.fi/rr_ist1f.nsf/documents/)

<http://www.omistajaonline.fi/svenska/magaziner/22003/rautaruukki-star-infor.aspx>

# Bilaga 1

## Frågemall till semistrukturerade personliga intervjuer i Halmstad

Namn:

Position:

Telefon:

Mail:

- Har du varit delaktig i utarbetandet av strategiförändringen?
  - Om ja, hur tidigt blev du involverad (passivt/aktivt) och på vilket sätt?
  
- Hur upplever du strategiförändringen?
  - Varför upplever du den så?
  
- Har du känt/Känner du att du kunnat påverka strategiförändringen?
  - Om ja, hur?
  - Om nej, varför?
  
- Hur har strategiförändringen påverkat dig i det dagliga arbetet?
  - På vilket sätt? (Positivt/Negativt)
  - Skillnader i dina arbetsuppgifter idag med dina arbetsuppgifter innan strategiförändringsarbetet började?
  - Skillnader i dina arbetsuppgifter idag med dina arbetsuppgifter när strategiförändringsarbetet är färdigt 2008/2010?
  
- Hur har dina överordnade försökt nå ut med information om strategiförändringen?
  - Tillräcklig/För lite/För mycket info?
  - Hur hade du velat att de kommunicerade informationen med dig? Varför?

- Hur har du kommunicerat strategiförändringen till dina medarbetare?
- Har du känt och känner du dig inspirerad och motiverad när det gäller strategiförändringen?
- Hur känner du inför framtiden och det fortsatta strategiförändringsarbetet med Ruukki?
  - Varför känner du så?

## Bilaga 2

### Ruukki

Ruukki är den ledande distributören av stål och metallprodukter i Norden och finns idag representerade i 21 länder runt om i Europa och har ca 11 000 anställda<sup>122</sup>. Det finska bolaget Rautaruukki grundades år 1960 och har sitt huvudkontor i Helsingfors. De första utländska dotterbolagen grundades i Danmark och Norge år 1977<sup>123</sup>. Flera förvärv har också genomförts, däribland Helens Stål i Halmstad år 2001, senare omdöpt till ASVA.

År 2004 började namnet Ruukki användas som marknadsföringsnamn i Finland och bolagsnamn i övriga länder<sup>124</sup>. I Sverige är det juridiska bolagsnamnet Ruukki Sverige AB, under vilket bolagen ASVA, Gasell, Wirsbo Stålrör ingår. Bolaget Fundia går också under marknadsföringsnamnet Ruukki, men ingår inte i den juridiska enheten. I Sverige finns ca 750 anställda och 115 av dessa i Halmstad, varav 50 anställda inom produktionen och 65 tjänstemän.

### Ruukkis vision

Ruukki vill förstärka bolagets ställning inom traditionella metallprodukter som den ledande och mest effektiva leverantören i Norden och Baltikum och bli den mest eftertraktade leverantören av metallbaserade koncept till byggsektorn och verkstadsindustrin, särskilt inom byggande av affärslokaler samt lyft- och transportmedelsindustri<sup>125</sup>.

Nedan visas den åskådliggjorda vision, som finns att se på Ruukkis hemsida<sup>126</sup>.

---

<sup>122</sup> [www.ruukki.com](http://www.ruukki.com) (2005.12.02)

<sup>123</sup> Ruukkis interna personaltidning, *Into*, (2005).

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>126</sup> [www.ruukki.com](http://www.ruukki.com), (2006.01.23)





## Koncernens organisationsstruktur

Ruukki är ett enhetligt bolag. Internt är bolaget indelat i tre divisioner med kundansvar, Ruukki Construction, Ruukki Engineering och Ruukki Metals samt en division med inriktning på basproduktion, Ruukki Production<sup>127</sup>. Production står för basproduktionen i koncernen och inriktar sig på kostnadseffektiv produktion. Construction är specialiserat på kundorienterade metallbaserade byggkoncept för affärs- och industrilokaler. Engineering levererar system och komponenter till lyft- och transportmedelsindustrin. Metals levererar stål, rostfritt stål och aluminium som standard- och specialprodukter, delar och komponenter. Metals roll är också att stödja de konceptbaserade divisionernas verksamhet och tillväxt och är idag basen i koncernen med ca 70 % av omsättningen<sup>128</sup>. Ruukki Halmstad ingår i denna division.

## Ruukki Halmstad

År 1980 börjar grossisten Helens Rör i Halmstad att även sälja plåt och stång och en av leverantörerna var den finska stålproducenten Rautaruukki. År 1990 bildas utav plåtavdelningen bolaget Helens stål som år 2001 blir uppköpt av Rautaruukki. Helens stål

<sup>127</sup> Ruukkis interna personaltidning, *Into*, (2005).

<sup>128</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

ändrade namn till ASVA men i övrigt innebar ägarbytet för medarbetarna inte några stora förändringar. År 2003 påbörjades arbetet med strategiförändringen och under året utarbetades en övergripande strategi för hela koncernen. Vissa förändringar började märkas genom att exempelvis vissa nyckelpositioner tillsattes. År 2004 börjar Ruukki användas som marknadsföringsnamn och ASVA ingår nu i den juridiska enheten Ruukki Sverige AB. Huvudkontoret för det svenska dotterbolaget ligger i Halmstad, där även större delen av företagsledningen för Sverigebolaget sitter.

## **Försäljningsorganisation Ruukki Sverige AB**

Genom förvärven av ASVA, Gasell, Wirsbo Stålrör och Fundia kunde Ruukki använda de redan existerande försäljnings- och distributionskanaler i Sverige. Dessa ingår i divisionen Metals, men säljer även produkter för de andra divisionerna då det är mer kostnadseffektivt att utnyttja existerande organisationer. I framtiden kan detta eventuellt ändras då dessa divisioner förväntas växa och då eventuellt bildar egna försäljningsorganisationer. Däremot ersätts inte de försäljningsorganisationer som medföljer förvärven i de konceptbaserade divisionerna. Exempelvis det företag som producerar och säljer hytter inom Engineering kommer att fortsätta sälja sina produkter.

Koncernen fungerar som en matrisorganisation där de olika landsbolagen representerar alla divisioner. Divisionen Production representeras också av alla säljande divisioner och alla dotterbolag. De olika divisionerna och landsbolagen har sina egna strategier men är koordinerade med en övergripande koncernstrategi. Av kostnadseffektiva skäl utnyttjas således de existerande försäljningsorganisationer som finns i de olika länderna. Praktiskt hålls divisionerna isär, exempelvis genom att dotterbolag konterar på respektive division.

De olika försäljningsorganisationerna från Gasell, Wirsbo Stålrör, ASVA och Fundia samarbetar idag med mycket varandra eftersom de har samma ägare, men även på grund av kostnadseffektiva skäl.

## **Kunder**

Ruukki kunder finns i bygg- och verkstadsindustrin, bilindustrin, pappersindustrin, varvsindustrin och skogsindustrin.

## **Marknad**

Ruukki hade tidigare försäljningskontor i hela Europa men fokus är nu norra och östra Europa. Metals, och således Ruukki Halmstads, hemmamarknad är nu Norden och Baltikum. För Engineering och Construction är hemmamarknaden nu Norden, norra Europa och CEE.

## **Ekonomi**

Jämfört med 2003 ökade omsättningen för hela koncernen med ca 21 %. Det goda resultatet tillsammans med ett starkt kassaflöde möjliggjorde amortering av räntebärande skulder vilket gjorde att Ruukki kunde stärka balansräkningen. Den starka ekonomiska situationen ger koncernen goda möjligheter att fortsätta vidareutveckla sitt nya affärskoncept<sup>129</sup>.

Omsättningen för år 2004 uppgick till 3,6 miljarder euro. I slutet av juni 2005 stod Finland för 28 % av omsättningen, Skandinavien för 31 %, övriga Västeuropa 29 %, östra Centraleuropa 9 % och övriga länder 3 %<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> Rautaruukki årsberättelse, (2004).

<sup>130</sup> Ruukki's interna personaltidning, *Into*, (2005).