

# **Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft - strategier**

**Erik Ling  
Kent Lundgren  
Kjell Mårtensson**

**FEBRUARI 1998**

---



Published in 1998 by IIIIEE, Lund University, P.O. Box 196, S-221 00 LUND, Sweden.  
Tel: +46 - 46 222 0200, Fax: +46 - 222 0210, E-mail: [iiiee@iiiee.lu.se](mailto:iiiee@iiiee.lu.se)  
Printed by Team Plus Offset & Media AB, Box 100 64, 200 43 MALMÖ, Sweden.

ISSN 1401-0798

## Förord

Projektet *Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft* är ett treårigt tvärvetenskapligt projekt som påbörjades i januari 1995 och avslutas i december 1997. Föreliggande rapport är den tredje och sista rapporten inom projektet. Det tredje projektåret (1997) som redovisas i denna rapport har finansierats av Nutek, Elforsk, Stiftelsen Lantbruksforskning, Södra Skogsägarna, Svalöf Weibull och Svenska Kommunförbundet. Dessa finansiärer är också verksamma i projektets referensgrupp. Ideon Agro Food har samordnat projektet.

Projektet drivs vid tre institutioner vid två universitet, nämligen Företagsekonomiska institutionen och Internationella institutet för Industriell Miljöekonomi vid Lunds universitet, samt Institutionen för Skog-Industri-Marknad Studier (SIMS) vid Sveriges Lantbruksuniversitet.

Först vill vi tacka våra handledare: Magnus Lagnevik och Stefan Yard, Företagsekonomiska institutionen i Lund, Lars Hansson, Internationella Miljöinstitutet i Lund och Bo Hektor, SIMS, Sveriges Lantbruksuniversitet i Uppsala och projektledaren Gert Göransson, Ideon Agro Food. Vi tackar vidare för de värdefulla impulser och synpunkter som referensgruppen och kollegor har gett. Ett stort tack också till dem vi har intervjuat. Utan denna hjälp skulle arbetet ha varit omöjligt att genomföra. Tack även till Lars Bengtsson, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet som läst manuset och kommit med värdefulla synpunkter. Slutligen tackar vi finansiärerna för det ekonomiska stöd som har gjort detta forskningsprojekt möjligt.

Uppsala, Lund och Alnarp, 26 februari 1998

Erik Ling

Kent Lundgren

Kjell Mårtensson

## **Övriga rapporter inom projektet Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft**

Projektet "Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft" rapporteras i tre skriftliga rapporter. Den första rapporten har underrubriken "Tre djupstudier inom förädlingskedjan" och den andra rapporten har underrubriken föreställningar om konkurrenskraft. Den tredje och sista rapporten, föreliggande rapport med underrubriken "Strategier" operationaliserar resonemangen genom att utifrån de två tidigare rapporterna diskutera strategier inom bioenergisystemet.

Den första rapporten, "Tre djupstudier i förädlingskedjan", som består av tre separata studier och två bilagor som behandlar bioenergins konkurrenskraft i vid bemärkelse. Detta sker genom diskussion av aspekter av bioenergisystemet och bioenergins konkurrenskraft som bedömts som särskilt intressanta. Djupstudierna diskuterar: det lokala skogsbrukets struktur, energiföretagens kalkylsituation och konsumenternas miljöpreferenser vad gäller energi. Bilagorna behandlar investeringskalkyler kontra verksamhetskalkyler samt stöd och styrmedel för förnyelsebar energi i Europa.

I den andra rapporten utvecklas föreställningar om konkurrenskraft, i form av tre logiker (affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik). Föreställningarna fungerar både som restriktioner och drivkrafter för bioenergiutvecklingen genom att bestämma de faktorer utifrån vilka bioenergins för- och nackdelar bedöms. Om dessa föreställningar inte synliggörs, blir det svårt för aktörer inom energisystemet och "utomstående" att förstå och värdera bioenergi och dess konkurrenskraft.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b>	<b>ii</b>
<b>ÖVRIGA RAPPORTER INOM PROJEKTET BIOENERGINS NUVARANDE OCH FRAMTIDA KONKURRENSKRAFT</b>	<b>iii</b>
<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>1</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>6</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>11</b>
1.1 Problemdiskussion	11
1.2 Syfte	12
1.3 Metod	13
1.3.1 Arbetsgång	14
1.3.2 Logiker	14
1.3.3 Scenarier	15
1.3.4 Seminarium	16
1.3.5 Strategiska handlingsmönster	17
1.4 Rapportens disposition	18
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>21</b>
2.1 Strategi som plan	22
2.1.1 Strategi som position	23
2.2 Strategi som handlingsmönster	23
2.3 Strategi som perspektiv	24
<b>3 INDATA FÖR DEN FORTSATTA ANALYSEN</b>	<b>29</b>
3.1 Institutionaliserade föreställningar om bioenergins konkurrenskraft - logiker	29
3.1.1 Affärsmässig produktionslogik (APL)	31
3.1.2 Affärsmässig hållbarhetslogik (AHL)	32
3.1.3 Socio-ekonomisk hållbarhetslogik (SEHL)	34
3.1.4 Logikernas konsekvenser för synen på konkurrenskraft	36
3.2 Scenarier	37
3.2.1 Splittring	37
3.2.2 Styrning	37
3.2.3 Bakslag	38

## **4 SEMINARIUM - MÖTET MELLAN LOGIKER OCH SCENARIER 41**

4.1 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot splittring	41
4.2 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot styrning	42
4.3 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot bakslag	43
4.4 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot splittring	45
4.5 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot styrning	46
4.6 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot bakslag	47
4.7 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot splittring	48
4.8 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot styrning	49
4.9 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot bakslag	49

## **5 STRATEGISKA IMPLIKATIONER UTIFRÅN MÖTET MELLAN LOGIKER OCH SCENARIER 53**

5.1 Flexibilitet	54
5.2 Kundorientering	55
5.3 Utvidgat produktbegrepp	57
5.4 Utvidgat värderingsgrund	58
5.5 Kritiska faktorer för bioenergisystemet vid tillämpning av de strategiska handlingsmönstren	59
5.5.1 Systemkompetens	60
5.5.2 Kommunikativ kompetens	61
5.5.3 Problemformuleringskompetens	62
5.5.4 Nyckelrelationer	63

## **6 DISKUSSION 67**

6.1 Strategi - ett försök till begreppsapparat	67
6.2 Strategiarbete inom bioenergisystemet - management implikationer	70
6.2.1 Systemkompetens	71
6.2.2 Kommunikativ kompetens	73
6.2.3 Problemformuleringskompetens	74
6.2.4 Nyckelrelationer	74

## **7 MODELL FÖR STRATEGIARBETE I EN OSÄKER OMVÄRLD 75**

7.1 Modellen	75
--------------	----

## **REFERENSER 78**

## Sammanfattning

**Bakgrunden:** Bioenergi har i dagsläget i många applikationer god lönsamhet. Så är t.ex. fallet i värmeproduktion utanför industrin. För andra applikation spås bioenergi en ökande konkurrenskraft t.ex. vad gäller kraftvärmeproduktion. Bioenergins framtida konkurrenskraft är dock i motsats till dagens oviss. Vad påverkar bioenergins konkurrenskraft i framtiden? Vilka strategier finns för att utifrån bioenergins framtida konkurrenskraft bibehålla och förstärka bioenergins konkurrenskraft?

Konkurrenskraft handlar om en process i vilken olika organisationer möter omgivningen och framtiden för att nå framgång. Föreställningarna inom organisationerna kommer att vara avgörande för processens utfall och därmed för bioenergins framtida konkurrenskraft. Vi menar att det strategiska arbetet för att på längre sikt bibehålla eller förstärka t.ex. bioenergins konkurrenskraften till stor del går ut på att att förstå, forma och utnyttja föreställningar inom och utom energisystemet.

Föreliggande rapport behandlar strategier i en oviss framtid för bioenergisystemet och enskilda aktörer inom detta system. Framtiden problematiseras med hjälp av scenarier. Strategier diskuteras i termer av gemensam värdegrund och stödjande system.

**Syftet** med denna studien är att lyfta fram kritiska faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft och att utveckla en föreställningsram för diskussioner av bioenergins framtida konkurrenskraft.

**Metod:** I denna studie har strategier studerats utifrån mötet mellan olika scenarier och olika typer av värdegrunder inom energiområdet. Dessa möten har utifrån ett seminarium där representanter för energibranschen deltog utvecklats till ett antal strategiska handlingsmönster, nämligen flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp och utvidgad värderingsgrund.

Utifrån de fyra strategiska handlingsmönstren har kritiska faktorer för bioenergins konkurrenskraft lyfts fram. De kritiska faktorerna beskrivs i termer av nyckelkompetenser och nyckelrelationer.

Slutligen sammanfattas denna studies metod i en modell för strategiarbete i en splittrad och oviss omvärld.

**Teoretiska utgångspunkter:** Fokus ligger på strategiprocessen. Strategi handlar på längre sikt om att förstå, forma och utnyttja organisationens institutionella strukturer i den strategiska processen. För att förstå denna process bättre har vi särskilt begreppen gemensam värdegrund (t.ex. föreställningar om marknad, produktion, förhållande till naturen) och de strukturer som stödjer värdegrunden (t.ex. organisationsstruktur, belöningsystem, ledarstil, rekryteringspolicy, miljöpolicy). Genom att använda de understödjande strukturerna för att på olika sätt styra utvecklingen kan förändringar av den inom energisystemet och inom enskilda organisationer inom detta system rådande värdegrunder komma till stånd.

**Resultat:** Studien har pekat på flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp och utvidgad värderingsgrund som strategiska handlingsmönster för att bibehålla eller öka bioenergins framtida konkurrenskraft.

I en situation där både utbuds- och efterfrågesidan kännetecknas av mångfald är *flexibilitet* en gångbar strategi för att möta mångfalden. Mångfald kräver liten skala som kan skapas genom en diversifierad storskalig produktion eller genom småskalig produktion. Lönsamhet för smalare nischprodukter skapas genom samarbete i vertikala och horisontella allianser. Beredskap för förändringar och ett sätt att specialisera verksamheten görs genom att delar av verksamheten läggs ut på andra företag.

I det strategiska handlingsmönstret *kundorientering* skapas konkurrenskraft genom kundorientering, vilket bl.a. innebär att man säljer färdig värme med vissa prestanda och miljödata. Energiproducenter måste vidga sin verksamhet och arbeta på ett nytt



sätt för att möta mångfalden på efterfrågesidan. Verksamheten måste inriktas på konsumenternas villkor, vilket medför att energiproducenterna måste arbeta ”nära” konsumenterna både fysiskt och mentalt.

Konkurrensen om kunderna ökar. Produktbegreppet måste utvecklas och vårdas. För att möta en sådan situation och bli konkurrenskraftiga utifrån det strategiska handlingsmönstret *utvidgat produktbegrepp* profilerar sig det aktiva bioenergiföretaget. Det handlar om att för sig själv, för kunden och omvärlden, lyfta fram miljökvaliteter, etiska kvaliteter och att utveckla energitjänster som inbegriper energioptimering och besparing, varumärken och certifiering, olika typer av energiomvandling och geografiskt specificerad energi. Energiprodukterna som utbjuds måste ha ett större innehåll än tidigare som t.ex. upplands el, lundensisk sopkretsloppsvärme. Energitjänsterna utvidgas även genom att tjänster och kunskapsöverföring tillförs själva produkten.

I det strategiska handlingsmönstret *utvidgad värderingsgrund* förändras utvärderingsgrunden för en verksamhet mot att inbegripa även lokal förankring, sysselsättning och ekologisk hållbarhet etc. För att möta en komplex omvärld utvecklas nya nätverk, varvid olika verksamheter kommer att ingå i nya konstellationer. Utvärderingen bygger på att synliggöra förnyelsebarhet, miljöpåverkan, välstånd, långsiktighet, det lokala etc. Mervärdet i det lokala exploateras genom att synliggöra och tydliggöra det geografiska innehållet i energin.

Utifrån de hypotetiska handlingsmönstren identifieras systemkompetens, kommunikativ kompetens och problemformuleringskompetens och ett antal nyckelrelationer, som kritiska faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft. Systemkompetens handlar om att genom kunskap, makt, ägande och relationer, kunna mobilisera hela bioenergisystemet och därmed exploatera systemets fulla potential. Kommunikativ kompetens handlar om att såväl inom den enskilda organisationen som inom bioenergisystemet upprätthålla och utveckla den kommunikativa förmågan. I den enskilda organisationen innebär det att ha personalresurser och att aktivt arbeta med kommunikation och inom

bioenergisystemet innebär det att dess intresseorganisationer är skickliga kommunikatörer. Problemformuleringskompetensen är inriktad på att bioenergins konkurrenskraft avgörs av hur omvärlden struktureras, hur agendan på energiområdet gestaltar sig samt hur de viktiga problemställningarna formuleras. I en strategiprocess blir det därmed allt viktigare att besitta kompetensen att kunna sortera fram de relevanta frågeställningarna och att kunna formulera de avgörande problemställningarna. För att kunna vara med och påverka konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen måste bioenergisystemet och dess aktörer förfoga över ett antal nyckelkompetenser (se ovan), men även delta i de sammanhang där konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen fortgår. Detta deltagande tillskansar sig bioenergisystemet och dess aktörer lämpligen genom att upprätthålla relationer med de signifikanta aktörerna inom de processer där den framtida konkurrenskraften för bioenergi avgörs. I studien har vi pekat på fyra nyckelrelationer med signifikanta aktörer som är av särskild vikt för bioenergins framtida konkurrenskraft. Dessa är mellan bioenergisystemet och kunderna, bioenergisystemet och det politiska systemet, bioenergisystemet och lokalsamhället, bioenergisystemet och miljöintressen.

**Diskussion:** Genom att inrikta det strategiska arbetet på de understödjande strukturerna, kommer bioenergisystemet och dess aktörer att sträva efter att få till stånd en följsamhet mellan bioenergisystemets värdegrunder och de värdegrunder som blir dominerande i konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen. Strategiarbetet skall alltså tillförsäkra bioenergisystemet en följsamhet och en ömsesidig påverkan mellan den egna värdegrund och den värdegrund som blir följden av konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen inom energiområdet.

**Modell för strategiarbete:** Denna studies metod kan beskrivas som en modell för strategiarbete i en splittrad och osäker omvärld. Modellen är ett resultat både från denna studie och de två föregående studierna inom projektet. Modellen fokuserar på att problematisera de invanda föreställningarna som ligger i de strukturer som är ledande inom energisystemet i dagsläget. Förändringar och omvälvningar av

dessa invanda föreställningar kommer nämligen att vara avgörande för de framtida förutsättningarna för t.ex. bioenergins konkurrenskraft. Dessa förändringar och omvälvningar kan inte förutsägas. Vi kan dock skapa en förberedelse och en vaksamhet på dessa förändringar genom att problematisera dem.

Vår modell för strategiarbetet kan grovt delas i tre faser; Identifikation och synliggörande av institutionell struktur, Problematisering och strukturering samt Strategiutveckling i form av stödjande system och återföring.

# Summary

## Introduction

Bioenergy is in Sweden today in many applications profitable e.g. used for non-industrial heat production. In other applications bioenergy is predicted an increasing profitability e.g. used for combined power and heat production. The future competitiveness of bioenergy is however uncertain. This study is about this uncertain future of the competitiveness of bioenergy. Questions that are asked are e.g. What will affect the future competitiveness of bioenergy? What strategies can be used to increase the competitiveness of bioenergy?

We argue that the strategical work towards increasing the competitiveness of bioenergy in the long-run to a great extent is about understanding, shaping and utilising the conceptions that affect the bioenergy system. The study problematises strategies that are used to develop bioenergy by introducing the uncertainty of the future to the prevailing conceptions of the energy system of today. The uncertainty of the future is captured in different scenarios.

## Aim

The aim of the study is first to develop a framework for studies of the future competitiveness of bioenergy and secondly to elucidate critical factors for the future competitiveness of bioenergy.

## Method

The strategies of bioenergy in an uncertain future have been studied through a combination of three different today dominant conceptions of the energy system and three scenarios. This combination was developed at a seminar with 32 actors of the energy system. The 32 actors were asked to give strategical solutions to the situation in which the three scenarios met the three dominant conceptions. From the strategical solutions given by the actors of the energy system were four strategies developed: flexibility, customer orientation, extension of the product concept and enlargement of the evaluation foundation.

The four strategies have been analysed in terms of critical factors for the energy system and for the competitiveness of bioenergy. The critical factors are described as key-competencies and key-relations.

### **Theoretical framework**

From a theoretical perspective this study deals with the strategy process and this process is focused on the institutional framework of the energy system and of the actors of the energy system. To be able to study the institutional structure of the energy system in the perspective of a strategic process, the institutional structure has been divided into two concepts, the value foundation of the system and the structures that support the value foundation. The value foundation of the system can be concepts of the market, concepts of the production, concepts of competitiveness etc. The supporting structures can be type of organisation, system for rewards, description of the market situation, policy of recruiting etc. We see the supporting structures as a tool to change and manage the value foundation of the energy system and the actors within the energy system.

### **Result**

Three strategies to increase the competitiveness are pointed out i.e. flexibility, customer orientation, extension of the product concept and enlargement of the evaluation foundation.

In a situation when both supply and demand are shattered, *flexibility* will be a practicable strategy. The shattered situation demands small-scale, which can be produced through diversified large-scale production or through small-scale production. Profitability for the small niche products are created by vertical and horizontal alliances. Smaller or bigger portions of organisations purposes can be met by hiring of services outside the organisation i.e. outsourcing. The above described measures are taken to become flexible.

In the strategy *customer orientation*, competitiveness is reached through orientation towards the customer. To be able to be oriented towards the demands of the customer, the bioenergy companies need to work close to the customer. Customer orientation is about capturing and exploiting the demands of the customers.

To become competitive, the bioenergy system and the actors within the system can adopt the *extension of the product concept* strategy. This strategy is about visualising the undiscovered qualities of bioenergy and to extending the energy product. The qualities that need to be elucidated are e.g. environmental qualities, ethical qualities, socio-economical qualities etc. The energy product can be enlarged by creating new energy products e.g. energy product with service content, energy products with ethical content etc. The energy product can also contain educational dimensions.

The strategy *enlargement of the evaluation foundation* is about changing and enlarging the foundation conditioning the evaluation of energy sources and energy project. The strategy tries to incorporate more and different factors in the evaluation process. The factors that an enlarged evaluation foundation can incorporate can be renewability, environmental effects, local ties, employment affects etc.

We have according to the four strategies identified a number of critical factors in terms of key-competencies and key-relations, that affect the future competitiveness of bioenergy. The key-competencies are system competence, communicative competence and the competence of issue formulation. System competence is the ability to mobilise the whole bioenergy system by knowledge, power or ownership and thereby be able to exploit the full potential of the system. Communicative competence is the ability to absorb information from the outside and to be able to communicate your own message to the outside world. The bioenergy system need to e.g. communicate the positive qualities of bioenergy to the market, the political system etc. The competence of issue formulation is the ability and the position in the system that enables actors to take part in the process of issue formulation within e.g. the energy system. The formulation of the critical issues in the energy system will be decisive for the competitiveness of e.g. bioenergy. To have the competence of issue formulation is therefore of great importance to the bioenergy system in terms of the future competitiveness of bioenergy.

The identified key-relations, which will not be discussed further at this point, are the relations between the actors of the bioenergy system and the customers, the political system, the local society and environmental interest groups.

## **Discussion**

The aim of focusing the strategical work on the supporting structures of the value foundations is for the bioenergy system and the actors within the system to attain a docility between the value foundation of the bioenergy system and the dominating value foundation of the surrounding and affecting systems. The strategy work within the bioenergy system shall consequently secure docility and reciprocal influence between the value foundation of the bioenergy system and the value foundation that will be the result of the future development of the society in general and the energy system in particular.

## **Model for strategical work in an uncertain world**

The method that has been developed and used within the project "Bioenergy, its present and future competitiveness" can be seen as a model for strategical work in an uncertain world. The model for the strategy process can roughly be divided into three phases, namely the identification & visualisation phase, the structure & analysis phase and the development-of-implementation-strategy phase. Needless to say the process needs to continue more or less continuously.

The aim of phase 1 is to *identify* and *visualise* important taken-for-granted-presumptions that influence the energy system and therefore the implementation of bioenergy. This will be done mainly by interviews within the energy system.

Phase 2 *structure* and *analyse* the identified taken-for-granted presumptions. This will be done in seminars. Under the leadership of the project team the stakeholders are asked to give their view on the competitiveness of bioenergy, strategical factors, implementation of bioenergy etc. under certain settings composed of different taken-for-granted presumptions and different scenarios. The scenarios are developed by the project team and are constructed to be "creative cur-

tains” for the analysis. The outcome of the seminars are structured by the project team.

Phase 3 is *the development of an implementation strategy for bioenergy* in the studied context. The structured analysis emanating from the seminars gives the crucial background material for the development of an implementation strategy, that not only takes into account technical and physical aspects of the increase of bioenergy use, but also deals with the energy system context, the taken-for-granted presumptions as well as the uncertainty of the future.



# 1 Inledning

## 1.1 Problemdiskussion

Bioenergi har i dagsläget i många applikationer god lönsamhet. Så är t.ex. fallet med värmeproduktion utanför industrin<sup>1</sup>. För andra applikationer spås bioenergi få en ökande konkurrenskraft t.ex. vad gäller kraftvärmeproduktion. Bioenergins framtida konkurrenskraft är dock i motsats till dagens oviss. Vilka faktorer påverkar bioenergins konkurrenskraft i framtiden? Vilka strategier finns för att bibehålla och förstärka bioenergins framtida konkurrenskraft?

Det sker stora förändringar inom energisektorn till följd av avreglering, internationalisering, nya aktörers inträde på energimarknaden, disparata krav från kunderna, förändrade beslutsstrukturer i samhället etc. Vidare deltar flera intressenter såsom marknadsförare, lokala politiker, miljörelse, filosofer och feminister i energidebatten och i beslutprocessen på energiområdet. Detta får till följd att flera och nya värden som har betydelse för energisystemet, såsom image, sysselsättning, hållbarhet, moraliskt innehåll osv. lyfts fram. I skärningspunkten mellan olika intressenters värdegrunder kan man finna ramarna för bioenergins framtida konkurrenskraft. I denna studie problematiserar vi förutsättningarna för bioenergisystemet att möta en sådan splittrad omgivning. Hur påverkar mångfalden av intressenter bioenergins framtida konkurrenskraft? Hur fångas den splittrade situationen med många intressenter upp i strategiprocessen på bioenergiområdet?

Bioenergins konkurrenskraft avgörs i en process där bioenergin med sina inneboende möjligheter och restriktioner möter marknaden. Marknadens funktion och vad som efterfrågas på marknaden bestäms av de tongivande intressenternas föreställningar. Matchningen mellan bioenergins egenskaper och marknadens efterfrågan sköts av entreprenörer. Konkurrenskraft handlar alltså om den process i vilken olika aktörer möter omgivningen och framtiden för att nå framgång.

---

<sup>1</sup> Värmeproduktion för industrin har en ur ett bioenergisympunkt ofördelaktig skattesituation.

Vilka kritiska faktorer inom konkurrensprocessen kommer att vara avgörande för bioenergins framtida konkurrenskraft? Hur skall bioenergisystemet och dess aktörer hantera dessa kritiska faktorer?

Vi menar att det strategiska arbetet på bioenergiområdet handlar om att påverka konkurrensprocessen. En viktig del av det strategiska arbetet är att förstå, forma och utnyttja föreställningar inom och utanför energisystemet. I förlängningen är det de inom energisystemet i bred bemärkelse dominerande föreställningarna som avgör vilka faktorer, parametrar, som kommer att bestämma energislagen framtida konkurrenskraft och inom vilka applikationsområden energislagen kommer att vara konkurrenskraftiga. Hur bör det strategiska arbetet på bioenergiområdet genomföras, med hänsyn tagen till behovet av att i det strategiska arbetet hantera och förändra invanda föreställningar inom samhället.

Föreliggande rapport behandlar strategier för att vidmakthålla och förstärka bioenergins konkurrenskraft i en splittrad och oviss framtid. Fokus är inriktat på strategiprocesen.

## 1.2 Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att utveckla en föreställningsram som kan utnyttjas som analysmodell för att ge ökad förståelse av bioenergins framtida konkurrenskraft. Syftet med utvecklandet av en sådan föreställningsram är att ge nya infallsvinklar åt strategiutvecklingen inom bioenergisystemet.

Syftet kan delas upp i det mer praktiska syftet att belysa strategiskt avgörande faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft och ett mer teoretiskt syfte att utveckla en modell för strategiutveckling.

Strategiska handlingsmönster, nyckelkompetenser och nyckelrelationer som har betydelse för bioenergins framtida konkurrenskraft identifieras. Dessa delar ger innehåll till föreställningsramen.

## 1.3 Metod

Denna rapports fokus ligger på strategiprocessen och på hur strategiarbetet skall utformas i en oviss framtid. Scenarier har använts för att problematisera framtiden och dessa skall ses som ett analysredskap. Vi intresserar oss för de strukturer som har betydelse för det strategiska arbetet inom en organisation, dvs. hur strukturerna påverkar det strategiska arbetet och hur de kan användas i utvecklingen av strategier.

Bioenergins konkurrenskraft avgörs i en process där bioenergin med sina inneboende möjligheter och restriktioner möter marknaden. Marknadens funktion och vad som efterfrågas på marknaden bestäms av de tongivande intressenternas föreställningar. Vi menar att det strategiska arbetet på bioenergiområdet i stor utsträckning handlar om att förstå, forma och utnyttja föreställningar inom och utanför energisystemet i den strategiska processen.

Arbetet med denna studie kan beskrivas i fyra övergripande steg (se figur). Utifrån tre scenarier och tre logiker eller tankemönster ombads 32 aktörer inom energisystemet under ett seminarium att diskutera bioenergins konkurrenskraft. Ur det material som blev resultatet av seminariet utvecklade vi fyra hypotetiska handlingsmönster. De hypotetiska handlingsmönstren ligger till grund för den följande diskussionen av kritiska faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft.

### 1.3.1 Arbetsgång

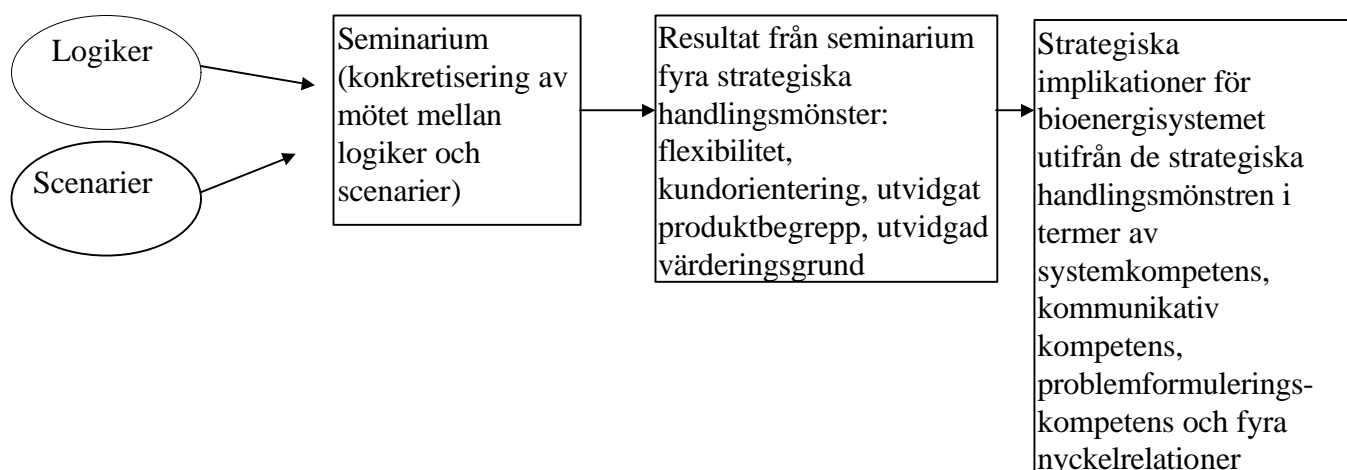
Steg 1: Identifiering av logiker (kap. 3, se tidigare rapport Ling, Lundgren & Mårtensson, 1998)

Steg 3: Empiri (kap. 4)

Steg 4: Analys och utveckling av begreppsapparat, strategiska handlingsmönster (kap. 5)

Steg 4: Analys och utveckling av begreppsapparat, strategiska faktorer (kap. 5 och 6)

Steg 2: Utveckling av scenarier (kap.3)



Figur 1. Studiens arbetsgång

### 1.3.2 Logiker

I studien fokuseras den betydelse som invanda föreställningar har för det strategiska arbetet. I en tidigare studie (Ling, Lundgren & Mårtensson, 1998) identifierades föreställningar inom energisystemet som sammanfördes till tre logiker (affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik). Dessa speglar därmed olika institutionella strukturer inom energisektorn. De utgör den grund (värdegrund, perspektiv) utifrån vilket aktörerna tolkar den situation de befinner sig i och bestämmer därmed handlandet.

Utifrån ett institutionellt perspektiv handlar strategi till stora delar om att operationalisera institutionsbegreppet så att det kan användas praktiskt och dynamiskt i det strategiska ledarskapet inom organisationerna. Vi har operationaliserat institutionsbegreppet med hjälp av att beskriva de gemensamma värdegrunderna i termer av de i föregående rapport utvecklade logikerna.

### 1.3.3 Scenarier

Scenarier kan konstrueras på olika sätt beroende på förutsättningarna och vad man vill uppnå. Svidén (1989) anger följande typer av scenarier: bakgrundsscenario, hot- eller konfliktscenario, gränsscenario eller extremscenario, överrasknings- eller överraskningsfritt scenario, mest sannolika scenario eller prognos, alternativa scenarier, referens eller normativa scenarier och idealiserande scenarier eller visioner.

Scenarier skall, enligt vår mening, *inte* vara ett försök till förutsägelse om framtiden genom extrapolering av nutiden. Scenarier är istället att betrakta som ett verktyg för att mentalt förbereda sig för en osäker och komplex framtid.

Scenarios are not intended to predict the future. They are designed to help decision-makers to deal with a highly uncertain environment. Scenarios are not supposed to provide an accurate picture of the future, they are designed to challenge the imagination (Taylor, 1990 i Steen & Dreborg, 1995)

Vi menar att syftet med scenariometodiken är att man skall bli bättre förberedd på förändringar. Vi vill framhålla, att det gäller att ändra sina och andras tankemönster eller föreställningar. Vi är ofta präglade av vår tidigare historia i termer av framgångar och misslyckanden, vilket är ett hinder för att vi skall upptäcka förändringar som leder till en annan framtid än den vi tänkt oss. Det gäller annorlunda uttryckt att utvidga de framtida förlopp som uppfattas som tänkbara, genom att ifrågasätta sina nuvarande tankemönster eller föreställningar.

Vi har konstruerat tre scenarier (splittring, styrning och bakslag), vilka använts som hypotetiska framtidsbilder. Man kan inte säga att det ena eller andra scenariot är mer riktigt än det andra. Deras relevans avgörs av i vad mån de ger bränsle för att ifrågasätta invanda tankemönster och öppna upp för nya infallsvinklar på framtiden.

### 1.3.4 Seminarium

Under ett heldagsseminarium vid Elforsk i Stockholm, då 32 aktörer från energisektorn deltog, iscensattes möten mellan logiker och scenarier. Scenarierna och logikerna presenterades och därefter fick deltagarna i mindre grupper ta på sig rollen av bärare av affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik samt ta ställning till hur de i ett bioenergiperspektiv skulle möta de tre respektive scenarierna. Aktörerna ombads att ta ställning till scenarierna utifrån de olika logikerna och utifrån den professionella situation de befinner sig i som t.ex. värmeverkschef, lobbyist, utvecklingsansvarig eller ansvarig för skogsbränsleuttag inom skogsbolag.

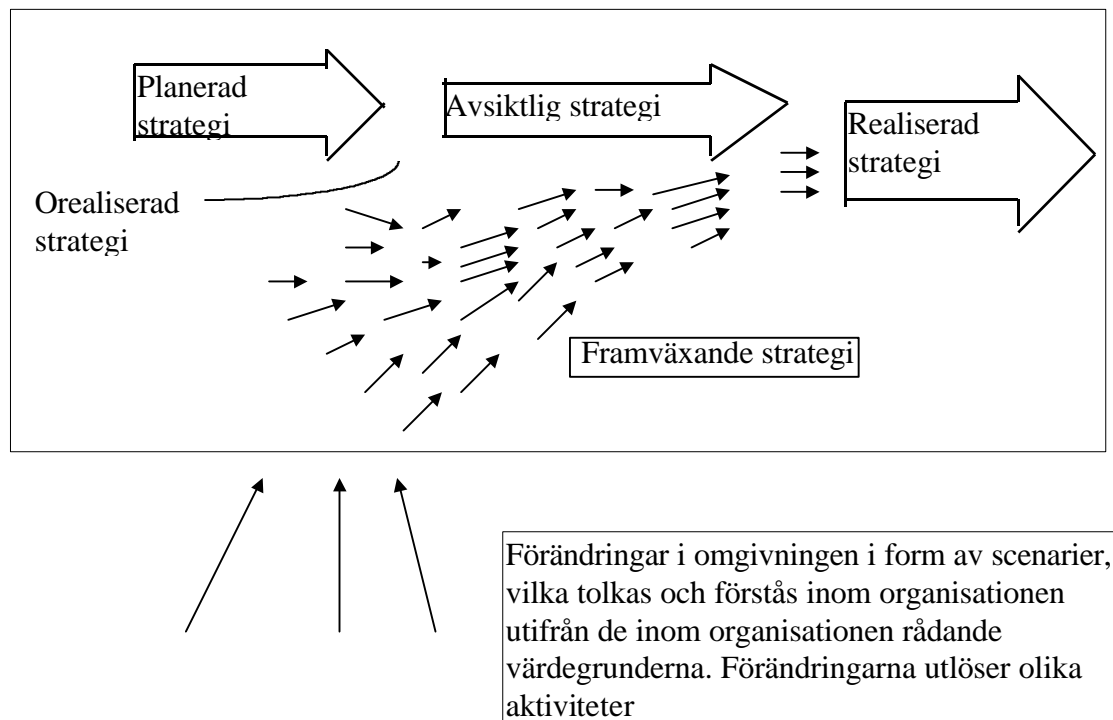
Seminariedeltagarna var indelade i grupper utifrån de verksamheter de representerade: företrädare för skogsbranschen, energiproducenter, intresseorganisationer, konsulter och övriga. Efter varje gruppsession återsamlades alla för redovisning av gruppdiskussioner och för vidare diskussion i storgrupp. Varje möte mellan de tre scenarierna och de tre logikerna diskuterades således separat. Resultatet blev följaktligen nio olika möten, t.ex. mötet produktionslogik och splittring.

Under seminariet fungerade författarna till föreliggande rapport som ordförande<sup>2</sup> i de mindre grupperna respektive förde anteckningar över vad som sades. I de mindre grupperna bandades också diskussionerna. Detta har redovisats i kapitel 4, *Seminarier - mötet mellan logiker och scenarier*. Texten i kapitel 4 ligger nära de i seminariet deltagande aktörernas språk.

---

<sup>2</sup> Bo Hektor från handledargruppen fungerade som ordförande i en av grupperna.

Mötena mellan logiker och scenarier som iscensattes under det ovan beskrivna seminariet, kan utifrån Mintzberg (1988) förstås som möten mellan en planerad/avsiktlig strategi i form av organisationens eller systemets dominerande logiker och förändringar i omgivningen i form av scenarier. De enskilda aktörerna tolkar och förstår dessa förändringar utifrån sina olika logiker som inte är identiska med den dominerande logiken. Mötet mellan de enskilda aktörernas logiker och förändringarna i omgivningen utlöser aktiviteter. Aktiviteterna blir till kluster av strategifragment som bildar en framväxande strategi. Klustren av strategifragment kan i efterhand avläsas som en realiserad strategi i form av handlingsmönster. (se figur nedan)



Figur 2. Planerad strategi, avsiktlig strategi och framväxande strategi, från Mintzberg, 1988.

### 1.3.5 Strategiska handlingsmönster

Ur de nio mötena utvecklades fyra hypotetiska handlingsmönster, vilka vi benämnt flexibilitet, kundorientering, utvidgat

produktbegrepp och utvidgad värderingsgrund. De strategiska handlingsmönstren har sitt ursprung i mötena mellan scenarierna och logikerna. De enskilda mönstren har dock inte sin grund i samtliga möten utan härrör från kluster av möten. Ett fåtal av mötena som var oproblematiska genom att logik och scenario legat nära varandra, har inte bidragit med innehåll till de strategiska handlingsmönstren. Dessa möten har exkluderats från den fortsatta bearbetningen av materialet<sup>3</sup>.

I den fortsatta bearbetningen av materialet har vi ställt oss frågan vilka krav som de strategiska handlingsmönstren ställer på hela bioenergisystemet och på organisationerna inom detta system för att kunna genomföras med efterfrågat resultat dvs. att upprätthålla och stärka bioenergens konkurrenskraft. Denna analys har gjorts i termer av nyckelkompetenser och nyckelrelationer.

Arbetet avslutas med en modell för strategiarbete i en splittrad<sup>4</sup> och oviss omvärld. Den kan ses som en sammanfattning av hela projektet *Bioenergens nuvarande och framtid konkurrenskraft* och är en modell för hur ett fortsatt strategiarbete för bioenergin kan genomföras.

## 1.4 Rapportens disposition

I detta kapitel har problem, syfte och metod presenterats.

I kapitel 2, *teoretisk referensram*, utgår vi från olika teoretiska ramverk, som på olika sätt speglar strategiprocessen inom bioenergisystemet. Utgångspunkten för de teoretiska diskussionerna

---

<sup>3</sup> Exempelvis finns det stor överensstämmelse mellan den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken och scenariot splittring, varför mötet blir tämligen oproblematiskt. "För aktörer som tänker och handlar utifrån den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken ligger scenariot splittring i linje med den egna logiken. Liksom den socio-ekonomiska logiken inte reducerar allt till monetära enheter så gör inte heller scenariot splittring detta. Scenariot splittring lyfter fram alternativ till traditionell tillväxt. Detta omfattas också av den socio-ekonomiska logiken. Samhället blir mycket mer decentraliserat, men centrala produktionsenheter blir kvar, dock minskar deras dominans. Aktörer med den socio-ekonomiska logiken kan hantera att både det lokala och centrala får utrymme". (hämtat från kap. 4 Seminariet - Mötet mellan logiker och scenarier)

<sup>4</sup> Bestående av ett stort antal överlappande intressen med olika värdegrunder.



är beskrivning av strategi i form av fyra idealtyper: strategi som plan, position, handlingsmönster och perspektiv. En annan viktig utgångspunkt är distinktionen mellan begreppen planerad strategi, framväxande strategi och strategiskt handlingsmönster. Denna studie karaktäriseras av en framåtblickande och dynamisk målsättning. Fokus är inriktat på de institutionella strukturerna, dels att identifiera och beskriva de strukturer som bestämmer en verksamhets inriktning, dels att undersöka hur strukturerna inom en organisation kan användas i det strategiska arbetet.

I kapitel 3, *indata för den fortsatta analysen*, presenteras de två huvudkomponenterna i analysen av strategiprocessen inom bioenergiområdet, logiker och scenarier. Logikerna är hämtade från en tidigare studie (Ling, Lundgren & Mårtensson, 1998). Scenarierna har konstruerats av författarna för att fungera som kreativa kulisser.

Kapitel 4, *seminariet - mötet mellan logiker och scenarier*, utgör studiens empiriska del. Mötet mellan de tre logikerna och de tre scenarier skall ses som ett försök att illustrera mötet mellan strategi som perspektiv och den uppdykande vardagliga verkligheten. Logikerna beskriver de perspektiv utifrån vilka aktörerna tolkar och förstår de uppdykande händelserna (scenarierna). Mötet konkretiserades under ett seminarium vid Elforsk i Stockholm där 32 aktörer från energibranschen deltog. Scenarierna och logikerna presenterades och därefter fick seminariedeltagarna i mindre grupper spela rollen som bärare av affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik och ta ställning till hur de skulle möta respektive scenario. I detta kapitel presenteras resultatet från dessa möten. Seminariet initierar ett bioenergiperspektiv.

I kapitel 5, *strategiska implikationer utifrån mötet mellan logiker och scenarier*, redogörs först för de strategiska handlingsmönster, vilka utvecklats utifrån mötet mellan logikerna och scenarierna. De fyra strategiska handlingsmönstren är flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp samt utvidgad värderingsgrund. Avsikten med detta kapitel är också att undersöka vilka effekter framtida strategiska handlingsmönster får för det nuvarande bioenergisystemet.

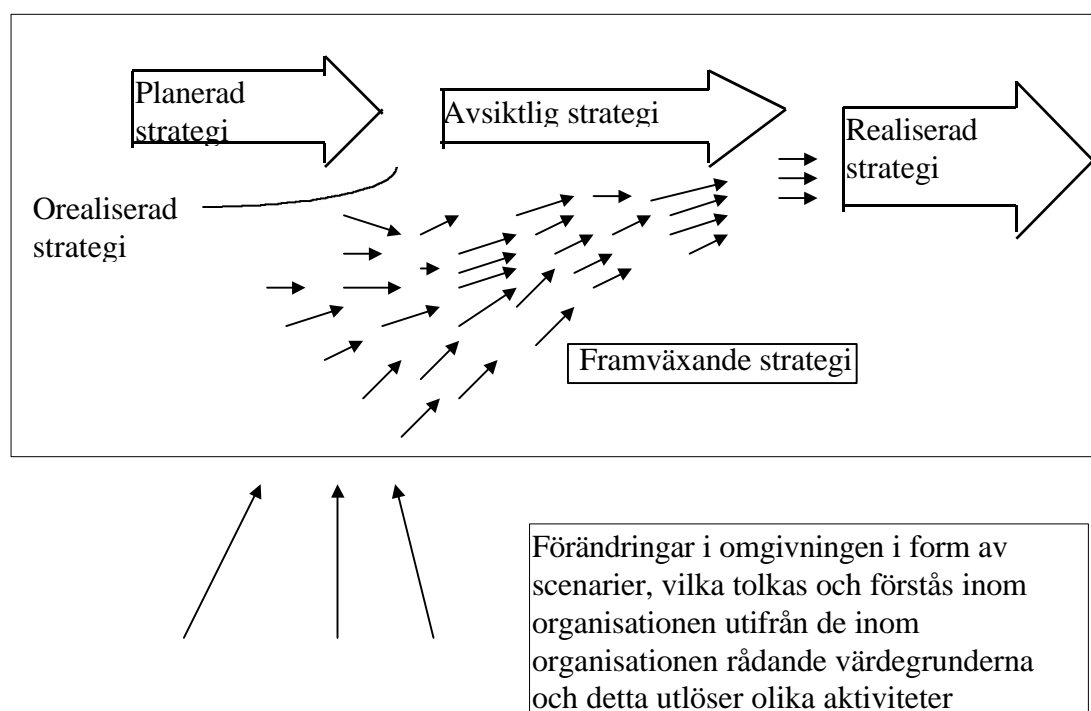
Vad krävs av bioenergisystemet för att materialisera de strategiska handlingsmönstren? Vad blir kritiskt i termer av kompetens och relationer? Detta är frågeställningar som diskuteras i detta kapitel.

I kapitel 6, *diskussion*, utvecklas en begreppsapparat för att studera strategiproessen och vidare diskuteras management implikationer för bioenergisystemet. I denna rapport har vi därför arbetat utifrån en ex ante analys och ett institutionellt dynamiskt perspektiv. Det lite mer långsiktiga strategiarbetet handlar om hur organisationer formar och använder sig av de institutionella strukturerna i det strategiska arbetet. För att förstå strategiproessen bättre har vi särskilt begreppen organisationens gemensamma värdegrund (som t.ex. de från förra rapporten utvecklade logikerna) och de strukturer som stödjer denna värdegrund (t.ex. organisationsstruktur, belöningsystem, ledarstil, rekryteringspolicy, miljöpolicy). I detta kapitel diskuteras också hur man inom bioenergisystemet skall få till stånd en följsamhet mellan bioenergisystemets värdegrunder och de värdegrunder som blir dominerande i konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen i omgivningen i termer kompetens och relationer. Slutligen beskriver vi management implikationer som studien pekar på.

I kapitel 7, *modell för strategiarbete i en osäker omvärld*, presenteras en modell för strategiarbetet. Modellen innehåller tre steg: identifikation och synliggörande av institutionella strukturer, problematisering och återföring samt strategiutveckling med fokus på det stödjande systemet. I modellen problematiseras de tagna för givet antaganden som bär fram de strukturer som är ledande i dagsläget.

## 2 Teoretisk referensram

Utgångspunkten för vår teoretiska diskussion är Mintzbergs (1988) beskrivning av strategi i form av fyra<sup>5</sup> idealtyper<sup>6</sup>: strategi som plan, position, handlingsmönster och perspektiv. Först uppehåller vi oss dock vid en annan viktig utgångspunkt för den teoretiska diskussionen i detta kapitel, nämligen distinktionen mellan begreppen planerad strategi, framväxande strategi och strategiskt handlingsmönster/realiserad strategi. (se figur)



Figur 3. Planerad strategi, avsiktlig strategi och framväxande strategi, från Mintzberg, 1988.

<sup>5</sup> Mintzberg (1988) beskriver egentligen begreppet strategi med fem P:n, nämligen Plan, Ploy, Pattern, Position och Perspective. Vi tar inte upp aspekten Ploy som syftar på att organisationer kan ha skimmra strategier för att vilseleda konkurrenter, då detta synsätt helt fokuserar på funktionen av och inte på innehållet i strategin.

<sup>6</sup> Strategi kan analytiskt beskrivas och analyseras som olika idealtyper. Idealtyperna hjälper oss att förstå en komplex verklighet. För att förstå en komplex verklighet använder vi representationer av verkligheten, t.ex. modeller, metaforer kartor, bilder etc. En idealtyp är en sådan representation, ett slags instrument, med vars hjälp man kan studera och beskriva det man uppfattar som verklighet. Idealtypen är alltså varken en modell av eller för verkligheten, utan ett instrument med vars hjälp man kan konstruera perspektiv på verkligheten.

Denna uppdelning av strategibegreppet bygger på Mintzberg (1988). De olika strategibegreppen skall ses som olika delar i strategiprocessen och kompletterar varandra i analys och förståelse av en övergripande strategi. Strategi som plan beskriver den rationella och linjära process som handlar om att utveckla, genomföra och återföra en strategi. Strategi som framväxande strategi fokuserar på svårigheterna (det omöjliga) i att kunna planera och genomföra en strategi linjärt och precist. Detta begrepp pekar istället på hur strategier växer fram ur ett experimenterande och testande i den vardagliga verkligheten. Strategi som strategiska handlingsmönster fokuserar slutligen på strategier som de handlingsmönster som blir det slutliga resultatet av mötet mellan de planerade (avsiktliga) och de framväxande strategierna.

Strategi som plan, position och handlingsmönster betonar det rationella<sup>7</sup> i strategibegreppet. Det fjärde synsättet, strategi som perspektiv, betonar istället betydelsen av organisationers institutionella strukturer i det strategiska arbetet.

Ovanstående uppdelning av strategibegreppet har använts i studien för att belysa strategiprocessen.

## 2.1 Strategi som plan

Vi väljer i den fortsatta framställningen att behandla synsätten strategi som plan och strategi som position tillsammans, eftersom båda synsätten fokuserar på strategi som ett medel att i förväg och på rationella grunder skapa riktlinjer och beslutskriterier för att uppnå i förväg uppsatta mål. Vi ser därför synsättet strategi som position, där fokus ligger på positionen på marknaden och i förhållande till konkurrenterna, som ett specialfall av synsättet strategi som plan. I

---

<sup>7</sup> Begreppet rationell används ofta men något oegentligt då allt handlande utom eventuellt sinnessjukt handlande är rationellt i någon mening. Den teknisk-ekonomiska rationaliteten kan dock sägas ha erövrat en sådan särställning i vår kulturkrets att den ofta ses som synonym med rationaliteten (Sjöstrand, 1992:19). Rationell är alltså i vardagsspråk synonymt med teknisk-ekonomisk rationalitet. Det som inte är rationellt är icke-rationellt dvs. ej tekniskt-ekonomiskt rationellt, men fullt rationellt utifrån en annan värderingsgrund.

strategi som plan uppfattas strategi som en medveten och överlagd process för att med olika medel nå ett visst mål som kan vara en position på marknaden eller öppnandet av ett nytt kontor etc.

Det finns en övertygande kritik mot att se strategi som plan och den går ut på att detta synsätt utgår ifrån att det finns rationella beslutsmodeller och att det finns fullständigt rationella ledare. (t.ex. Mintzberg, 1994) Vidare bortser strategi som plan ifrån att organisationer och omvärld förändras kontinuerligt och att detta påverkar strategins innehåll, relevans och genomförande.

### **2.1.1 Strategi som position**

Aktörer som arbetar med strategi som position sätter ofta marknaden i centrum och arbetar ihärdigt för att lyssna av densamma. Porter (1980) betonar t.ex. positioner på marknaden och spelet mellan branscher, kunder, leverantörer och substitut. Strategibegreppets koppling till marknad och konkurrenssituation är mycket vanligt och har, så länge begreppet använts inom företagsekonomi, varit ett av de dominerande synsätten (Bengtsson, 1993).

## **2.2 Strategi som handlingsmönster**

Strategi som handlingsmönster fokuserar på att utfallet av processen i vilken organisationen möter den vardagliga verkligheten tenderar att utgöra konsistenta handlingsmönster. Inom detta synsätt beskrivs därför strategi med dessa handlingsmönster. (Mintzberg, 1988)

Vidare fokuseras det evolutionära i strategiprocessen dvs. hur strategin genom experimenterade och utveckling växer fram, till skillnad från en planerad strategi som fastställs, implementeras och utvärderas. I strategi som handlingsmönster inkorporeras därmed en osäker omvärld i strategisynsättet.

Företrädare för detta synsätt menar att fokuseringen på den kontinuerliga strategiutvecklingen med konstant feed-back och experimenterande har fördelen av att förmedla ett budskap som underbygger organisationers informationssökande, flexibilitet, kreativitet, förändringsvilja osv. (Bengtsson, 1993)

## **2.3 Strategi som perspektiv**

Strategi som perspektiv fokuserar på den betydelsen institutionella strukturer t.ex. regler, normer och tankemönster inom organisationer, har för det strategiska arbetet (Bengtsson, 1993). Det perspektivorienterade strategibegreppet fokuserar på institutionernas roll i organisationernas strävanden att bli framgångsrika snarare än på institutionerna i sig. Med detta synsätt på strategi blir en huvudfråga att studera hur de institutionella strukturerna inom organisationen skall kunna användas för att bära och understödja organisationers strategier.

Författare som DiMaggio & Powell (1991), Scott (1995) m.fl. har lyft fram den starka kraft som ligger i organisationers institutionella strukturer. Vi menar att strategi som perspektiv i mångt och mycket handlar om att operationalisera institutionsbegreppet så att det kan användas praktiskt och dynamiskt i det strategiska ledarskapet inom organisationerna. Detta gör t.ex. Selznick (1957) och Normann (1975) genom att peka på vikten av att de institutionella strukturerna samverkar med de övergripande strategiska målen i organisationers strävanden att bli framgångsrika.

För att förstå det mer statiska institutionella begreppet i ett operationellt och dynamiskt strategisammanhang delar vi grovt in de institutionella strukturerna inom organisationer i två dimensioner: dels en gemensam värdegrund som omfattas av de tongivande

individerna<sup>8</sup> i en organisation, dels de strukturer<sup>9</sup> som förstärker och underbygger denna gemensamma värdegrund.

Den gemensamma värdegrunden<sup>10</sup> är en produkt av organisationens historia och de delsystem som organisationen består av. En värdegrund består av gemensamma regler, normer och tankemönster som vuxit fram ur organisationens gemensamma upplevelser, de understödjande strukturer som historiskt har verkat inom organisationen etc. (fritt efter Scott, 1995). I den mån den gemensamma värdegrunden överensstämmer med den övergripande strategin uppstår stora positiva synergieffekter. Selznick (1957) skriver t.ex. att en fungerande gemensam värdebas:

is remarkably handy for boosting internal morale, communicating the bases for decisions, and rebuffing outside claims and criticisms.

De understödjande strukturerna<sup>11</sup> kan bestå av t.ex. belöningsystem, rekryteringspolicy, mytbildning, organisationssystem, maktsystem, vedertagen verklighetsbeskrivning<sup>12</sup> etc. De används till att forma och utnyttja den gemensamma värdegrunden för organisationens bästa. Selznick (1957) menar att det handlar om att skapa en social struktur som förkroppsligar den gemensamma värdegrunden. De understödjande strukturerna är de verktyg som står till buds för att forma organisationens värdegrund i önskvärd riktning. För att kunna

---

<sup>8</sup> Normann (1975) benämner dessa de signifikanta aktörerna. De är den kärngrupp inom organisationen som har makt att påverka hela organisationens tänkande och därmed dess handlande. De har ofta, dock inte alltid, företagets högsta maktpositioner. Normann (1975) använder begreppet organisationens affärsidébärare som den absoluta kärnan av signifikanta aktörer som bär upp företagets dominerande idéer.

<sup>9</sup> Det handlar i princip om alla strukturer som implicit och explicit har relevans för den gemensamma värdegrunden.

<sup>10</sup> Det är viktigt att påpeka att för att en gemensam värdegrund skall kunna uppfattas som avgörande för strategin krävs att aktörerna inom systemet eller organisationen *verkligen* omfattar denna gemensamma värdegrund. Om så inte är fallet är värdegrunden per definition inte heller grunden för handlande och kan inte ses som en viktig bit av strategin. När värdegemenskapen *verkligen* omfattas av, om inte alla aktörer inom systemet eller organisationen, så i varje fall de tongivande får den dock en särskild kraft och beständighet. Strategin i form av en värdegrund blir för den engagerade medarbetaren om inte livsstil så i varje fall en professionell stil.

<sup>11</sup> De stödande strukturerna kan vara informella, formella, medvetna, omedvetna etc. Det avgörande är att de påverkar den gemensamma värdegrunden inom organisationen.

<sup>12</sup> Organisationen kan t.ex. beskrivas som varande i kris eller som dynamisk, kreativ etc.

använda dessa verktyg krävs en förståelse för verktygens funktion och dynamik.

Innan vi närmare studerar hur de understödjande strukturerna kan användas som strategiskt verktyg för att styra eller snarare påverka organisationers värdegrund i vissa riktningar, börjar vi med att något diskutera sambandet mellan de understödjande strukturerna och den gemensamma värdegrunden. Olika strukturer inom organisationen är de verktyg som står till buds för att stödja, skydda och underbygga den gemensamma värdegrunden som utgör en viktig del av strategibegreppet.

De stödjande strukturerna är även en del av den värdegemenskap som de är ägnade att stödja<sup>13</sup>. Strategin, i form av en gemensam värdegrund, är därför ”buffrande” eller självreglerande i så motto att värdegrunden styr mot vissa understödjande strukturer som i sin tur styr mot en viss värdegrund och tvärtom. Organisationer har därför i detta avseende en inbyggd tröghet.

Vi menar att det handlar om att organisationen har en institutionaliserad dimension, som har en stor effekt på tänkande och handlande. Hur stor denna effekt är, har med tidsperspektiv att göra. På lång sikt kan hela organisationens värdegrund och handlande helt förändras, medan en organisations värdegrund på kort sikt är relativt

---

<sup>13</sup> De stödjande strukturerna och den gemensamma värdegrunden är två sidor av samma mynt (den institutionella strukturen). Scott (1995) uttrycker det som att den institutionella strukturen är både ”product and context”. Den uppdelning som här görs har tillkommit för att skapa ett analytiskt redskap för att studera institutionella aspekter på strategi. Det blir då viktigt att skilja på det institutionella innehållet och de processer som påverkar detta innehåll. Vi skiljer därför på den värdegemenskap som en organisation omfattas av och hur denna kan påverkas av att t.ex. ledarskapet systematiskt utsätter organisationen för en typ av verklighetsbeskrivningar. Denna systematiska ”indoktrinering” blir med vårt synsätt en del i den understödjande struktur som påverkar organisationens värdegemenskap. Ett annat kanske mer påtagligt exempel på påverkan av värdegemenskapen är införandet av ett belöningsystem som fortplantar normer och föreställningar inom organisationen. Det är dock inte självklart vad som är höna och ägg i dessa sammanhang. Det råder istället en ömsesidighet mellan den gemensamma värdegrunden och de understödjande strukturerna. Vilket av de två begreppen som används, bör bero på om det är processen eller statisk nytid som primärt fokuseras.



fast<sup>14</sup>. Detta gör att det enligt vårt synsätt finns två dimensioner av det strategiska arbetet, nämligen en som handlar om organisationens institutionella struktur och hur denna påverkar organisationens tänkande och handlande samt en dimension som handlar om hur organisationen skall tänka och handla inom de i dagsläget givna institutionella strukturerna. I det mer långsiktiga strategiska arbetet blir det därmed viktigt att hantera den institutionaliserade dimensionen av organisationerna. Av resonemanget ovan följer också att den institutionaliserade dimensionen av organisationer existerar inom alla organisationer som en följd av organisationens blotta existens, låt vara mer eller mindre utvecklade och avancerade.

Låt oss nu återvända till de verktyg som kan användas för att styra och därmed utnyttja de institutionella strukturerna inom organisationen. Vi börjar med att studera det som skall styras, dvs. institutioner och de strukturer som dessa bygger upp. Scott (1995) beskriver institutioner i allmänhet som bestående av tre dimensioner nämligen regler, normer, tankemönster. Författaren gör inga explicita kopplingar mellan institutioner och strategi. Vi menar dock enligt ovan att institutionerna är en signifikant förklaringsgrund för handlande och därmed kan ses som en explicit bärare av delar av organisationers strategier. Det komplex av strukturer och värden som utgör den institutionaliserade dimensionen av strategi är alltså det som skall styras och påverkas i olika riktningar.

Åter till frågan om hur själva styrningen, påverkan av organisationers institutionella strukturer kan ske. Många författare (Selznick, 1957; Normann, 1975; Rhenman, 1974; m.fl.) har betonat vikten av att en organisations institutionella struktur verkar i samma riktning som den planerande (formella) strategin. När motsatsen är fallet går stor kraft åt till konkurrensen mellan den formella och den institutionaliserade strukturen. Författare som studerar strategi som perspektiv utvecklar olika begreppsapparater för att kunna beskriva, förstå och hantera den institutionaliserade dimensionen av strategi.

---

<sup>14</sup> En belysande jämförelse kan göras med de fasta och rörliga kostnaderna inom ett företag. På kort sikt är alla kostnader fasta medan alla kostnader på lång sikt är rörliga.

Normann (1975) beskriver strategi i termer av en affärsidé som består av ett komplicerat mönster av olika komponenter som kan sägas representera organisationens överlägsna förmåga. En affärsidé måste, för att vara verksam, förkroppsligas av organisationen.

Rhenman (1974) menar att om en organisations visioner och värderingar skall uppnås måste dessa genomsyra allt handlande och beslutsfattande i organisationen. Det finns enligt Rhenman olika värdestödjande system som styr mot de önskvärda värderingarna och visionerna. Han nämner maktsystemet, symbolsystemet (språk, symboler, riter m.m.) belöningsystemet m.fl.

Vi har i en tidigare studie (Ling, Lundgren & Mårtensson, 1998) infört begreppet logik för att beskriva det institutionella ramverk som styr olika aktörers syn på bioenergins konkurrenskraft. Logikbegreppet bygger på det institutionella synsättet och fokuserar framför allt på den gemensamma värdegrunden. Dessa implicerar även olika regler för hur aktörerna utvärderar konkurrenskraft. I föreliggande studie utvidgar vi den förra studiens fokus på logikerna som en gemensam värdegrund som påverkar bedömningar av bioenergins konkurrenskraft till att också uppfatta logikerna som en viktig del av den understödjande struktur som utgör den underliggande grunden för handlandet inom bioenergisystemet. Vi hävdar därmed att logikerna upprätthåller en avsevärd del av det vi tidigare benämnt den institutionella aspekten av strategibegreppet. Logikerna kan med andra ord ses som en avgörande del av den institutionella dimensionen av bioenergisystemet.

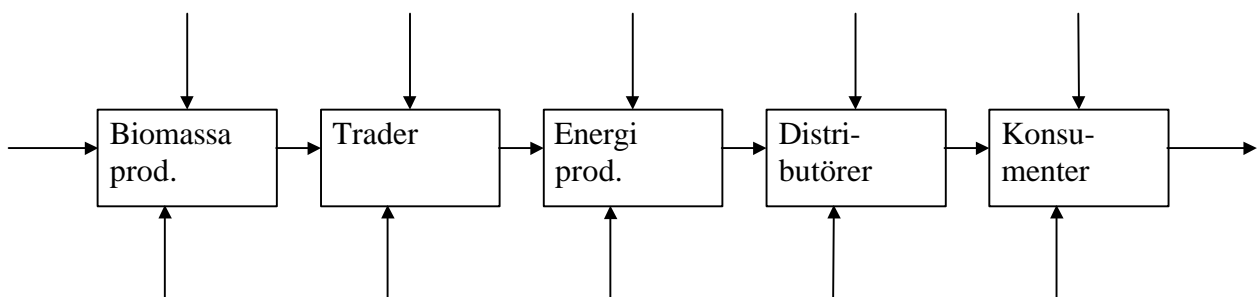
Logikerna täcker naturligtvis inte hela det batteri av understödjande strukturer och värden som utgör bioenergisystemets institutionaliserade strategiaspekter, men vi menar att logikerna hur som helst utgör en viktig förklaringsfaktor. En mer fullständig diskussion av logikernas räckvidd som förklaringsfaktor och av hur logikerna verkar statiskt och dynamiskt följer i rapportens diskussionsavsnitt.

### 3 Indata för den fortsatta analysen

Nedan beskrivs de två huvudkomponenterna för problematiseringen av strategier inom energiområdet, nämligen logiker och scenarier. Logikerna är hämtade från en tidigare studie (Ling, Lundgren & Mårtensson, 1998). Scenarierna är skapade av författarna.

#### 3.1 Institutionaliserade föreställningar om bioenergis konkurrenskraft - logiker

Bioenergisystemet kan beskrivas som en förädlingskedja från biomassaproduktion till energikund (Frankel, Ling & Lundgren, 1996).



Figur 4. Principskiss över bioenergisystemet från biomassaproduktionen till konsumtionen av el/värme. De horisontella pilarna visar materialflöde och/eller ökad förädlingsgrad.

De vertikala pilarna står för substitutionsmöjligheter och konkurrens utifrån.

Inom förädlingskedjan finns många aktörer som har sin huvudsakliga verksamhet på annat håll. De olika synsätten på bioenergins och bioenergisystemets konkurrenskraft, som finns inom bioenergisystemets olika delar, belyses med hjälp av logikerna. Logikerna samexisterar i de olika delarna av bioenergisystemet. Det är till och med så att samma person kan omfatta olika logiker. De olika logikerna har dock olika tyngd inom olika organisationer och olika delar av bioenergisystemet.

Det är viktigt att än en gång poängtera att logikerna är renodlade och att i en organisation kan logikerna verka tillsammans. Logikerna är en föreställningsram om konkurrenskraft. De lyfter fram vissa aspekter av verkligheten och pekar på så sätt ut grunden för vad som kommer att bestämma konkurrenskraft. Logikerna utgör en grund för aktörernas tolkningar och blir därmed bestämmande för handlandet.

Nedan beskrivs först i tabellform och sedan mer utförligt de tre utvecklade logikerna: affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik (i fortsättningen benämnda APL, AHL respektive SEHL). Det är viktigt att betona att det inte ligger någon värdering bakom de olika logikerna. De verkar inom olika organisationer i hela energisystemet. De uppfattas som förnuftiga, rationella, när och där de verkar. De olika logikernas fokus på olika aspekter visas i tabellform här nedan:

Tabell 1. Tre logiker/förhållningssätt.

<b>Affärsmässig produktionslogik</b>	<b>Affärsmässig hållbarhetslogik</b>	<b>Socio-ekonomisk hållbarhetslogik</b>
<b>Marknad</b>		
utbudsstyrd	efterfrågestyrd	legitimitet/mandat <sup>15</sup>
lågt pris, låga kostnader	matchning kund och producent, höga intäkter	socio-ekonomisk optimering
fasta regler	regler kan ändras	informella regler, moraliska regler
internationell konkurrenskraft	preferenser inkluderar uthållig utveckling	ska passa en lokal struktur
väntar på en gemensam internationell värdering	miljön får kosta, miljöskatter/avgifter	socio-ekonomisk värdering
vänder sig mot internationell marknaden	vänder sig mot nischer	vänder sig främst mot en lokal marknad
<b>Produktion</b>		
optimerare	entreprenör	symbolanalytiker
kostnadseffektivitet	säljbarhet	välfärdsvinst
fokus på statens förmåga att definiera regler	fokus på marknadens förmåga att reglera	fokus på lokalsamhällets förmåga att reglera
långa serier	flexibel produktion	socio-ekonomisk känslighet
<b>Förhållande till naturen</b>		
reningsutrustning för vissa ämnen vid vissa punktkällor	produktkedjan fokuseras; vissa aspekter åtgärdas t.ex. genom utbyte av en råvara eller tillsats; miljömärkning	kretslopp

### 3.1.1 Affärsmässig produktionslogik (APL)

Denna logik bärs främst fram av relativt stora aktörer. Kostnaden för produktionen är viktig och kan sänkas genom bl.a. en riktig investeringspolitik. Med en effektivare produktion, ett konkurrenskraftigt utbud, skapas internationell konkurrenskraft.

Effektiv produktion kommer alltid att vara lönsamt....(Aktör inom energisystemet)

Produktionsprocessen styr denna logik. Detta gör att förändringar inom processen leder till förändrad miljöpåverkan. Skillnaden mellan

<sup>15</sup> Mandat kan anses härstamma från det lokala/regionala planet, medan legitimitet kan anses komma från den omgivande miljön.

att arbeta inom produktionen och att arbeta med miljöfrågor behöver därför inte vara så stor.

När man arbetar inom produktionssidan så gäller det ju att innehålla villkor, och att utveckla tekniken genom investeringsprojekt för att minska utsläppen. Som jag ser det, är det det viktiga miljöarbetet. (Aktör inom skogsindustrin)

Miljön är en restriktion snarare än en drivkraft. Rent förnyelsebar energi kommer, med detta synsätt, att bli en nisch. Miljönischade produkter, t.ex. förnyelsebar ("grön") el, är något som passar på den lokala marknaden och har marginell betydelse. En aktör som är bärare av denna logik menar att priset på el kommer att:

öka avsevärt när den existerande produktionen av "grön" el är fulltecknad och det krävs nyinvesteringar för att producera den gröna elen. (Aktör inom energibranschen)

Företagen anpassar sig till förändrade miljökrav om de reduceras och görs hanterbara. Det är dessa reducerade, formulerade miljökrav som företagen anpassar sig till. Man tar fasta på vissa aspekter av problemet och tar bort vissa utsläpp eller vissa kemikalier från produkter. Exempel på sådana produkter är klorfritt papper och miljöanpassat bränsle.

Min uppfattning är att miljömedvetenheten har redan påverkat de här stora tunga systemen. Svavelutsläppen kan vi ju säga är borta, kväveoxiderna är inte längre något problem från den sektor jag representerar. (Aktör inom energibranschen)

Aktörer som uppfattar verkligheten utifrån denna logik klarar av förändringar om de upplevs som stabila och förutsebara. Detta leder till att staten och dess myndigheter har en viktig uppgift i att definiera äganderätten och att ge tillstånd till olika verksamheter. Kostnader för externa effekter kan accepteras av en produktionslogiker om de beskrivs i traditionella ekonomiska parametrar och är konkurrensneutrala nationellt och internationellt.

Statlig styrning och tillstånd bör inte ändras på ett för aktörerna oförutsägbart sätt.

...de ständiga förändringarna av skatterna är ett stort problem för branschen. (Aktör inom energisystemet)

Stabil och billig produktion har högsta prioritet. Den aktör som producerar till lägsta kostnaden är affärsmässig och får sälja sin produkt. Efterfrågan ses inte som en restriktion utan antas öka i takt med tillväxten. Det finns industrier som i sin process är beroende av stabil tillförsel av energi. Ett avbrott leder för dessa inte bara till skador för stunden, utan kan också leda till att själva produktionsapparaten skadas. Stabil och billig produktion är även ett krav för vårt fortsatta välstånd. En försämring av de goda produktionsförhållandena skulle äventyra Sveriges konkurrenskraft.

*Nyckelbegreppen* är produktionskostnader, produktionsoptimering och internationell konkurrenskraft.

### **3.1.2 Affärsmässig hållbarhetslogik (AHL)**

En viktig drivkraft och styrning av utbudet av produkter utifrån denna logik, sker genom att konsumenterna direkt och indirekt påverkar utbudet på olika typer av varor, bl.a. energi. En aktör som handlar utifrån AHL menar att det finns ett intresse från konsumenterna att påverka så väl samhället i stort som energisystemet och i de fall detta intresse inte syns idag, är det latent och kommer till ytan den dag då produkternas miljöinnehåll, moraliska innehåll och lokala innehåll synliggörs. Detta skapar en affärsmöjlighet. Miljöprofilering blir ett sätt att tjäna pengar på.

Vi ser satsning på grön el som ett sätt att tillfredsställa kundernas efterfrågan av miljöprofilerade produkter, samtidigt som vi kan tjäna lite extra, något lite extra. (Aktör inom energisystemet)

Logiken kommer tydligast fram i alliansen mellan miljömedvetna konsumenter, dvs. miljöopinionen å ena sidan och miljöentreprenörerna å andra sidan. Konsumenterna ser ett mervärde i produkter med miljöinnehåll och de beaktar även hur organisationerna förhåller sig till miljön i stort (t.ex. om dessa har ett miljöledningssystem). Producenterna ser ett starkt marknadsföringsargument i miljön och därmed en chans att tjäna

pengar. Tillsammans skapar de en efterfrågan på produkter med miljöinnehåll. I de fall det inte sker idag, beror det på höga transaktionskostnader i allmänhet och kanske främst på att produkternas miljöinnehåll inte synliggjorts.

Konsumenterna och producenter är ömsesidigt beroende av varandra. Detta kommer bl.a. till uttryck i att miljöentreprenörerna behöver miljörelsernas tryck på politiker och allmänhet för att de skall kunna få ut ett mervärde för miljöinnehållet i produkterna.

Trycket från miljörelsen har minskat, det är för lite snack om det här, vilket har gjort att man fallit in i ett annat beteende. (Aktör inom skogsnäringen)

De som är bärare av denna logik ser miljöavgifter och miljöskatter, om de är konsekvent satta, som ett komplement till affärsmässig hållbarhet.

Under marknadsförhållanden där prestanda på den fysiska produkten blivit mer och mer identiska, spelar produkternas miljö och moralinnehåll en allt viktigare roll. Bärare av denna logik menar att ett uthålligt samhälle är en förutsättning för människans fortlevnad på jorden och därmed kommer vikten av miljöaspekter inom ekonomin att öka och därmed också möjligheterna att tjäna pengar på detta. Relativt snart blir det som idag känns som hårda miljökrav att vara ett absolut krav för att överhuvudtaget kunna få sina produkter sålda. Genom en stegvis upptrappning av miljökraven iscensatt av miljörelser, miljöengagerade politiker och proaktiva företag kommer, enligt denna logik, bl.a. energisystemet att styras mot hållbarhet.

AHL förutsätter konsumenternas kunskap, förmåga och vilja till miljöval med hjälp av opinion, märkning etc. Marknaden måste även ha förmåga att kanalisera denna. Företag som exploaterar insikten om miljöns vikt för kundernas val i ett tidigt skede, kommer att ha ett stort försprång för lång tid framåt och kommer därmed att ha en högre konkurrenskraft.

*Nyckelbegrepp* för logiken: fokus på efterfrågesidan, decentraliserade beslut, ökad konkurrenskraft genom god miljöprofil, konsumentmakt.



### 3.1.3 Socio-ekonomisk hållbarhetslogik (SEHL)

Enligt SEHL beaktas socio-ekonomiska överväganden i olika beslutssituationer genom att mandat och legitimitet fås från den lokala omgivningen. När en företeelse, i detta fall energi- eller bioenergirelaterade projekt, passar in i den lokala strukturen och därmed får legitimitet, utvecklas en entreprenöriell kraft som bygger på socio-ekonomiska överväganden och vars mål är att förbättra för sig själv, för kommunen, för organisationen, för samhället osv. (jfr Regeringskansliet, 1997).

Projekten genomförs inte bara på grund av sina rent monetära meriter enligt antagandet om vinstmaximering utan på grund av att de har mandat inom den lokala (i bred betydelse) strukturen. Mandatet får de som tar besluten explicit eller implicit från de lokala aktörerna. Det blir lättare att få mandat för en bioenergisatsning om statliga styrmedel förbättrar den ekonomiska kalkylen. Styrmedel sänder även ut signaler om vikten av t.ex. miljöåtgärder, och detta underlättar möjligheten att få legitimitet. Under kortare tid kan beslut gå i otakt med den lokala strukturen som ger mandat, men på sikt måste man gå i takt med denna. Detta behöver inte betyda jämsidighet utan snarare fasparallellitet. Aktörer<sup>16</sup> som omfattas av SEHL har för övrigt rollen att ligga i utvecklingsfronten.

Utifrån denna logik kan aktörerna, eftersom konkurrenskraften i högre grad beror på mandat/legitimitet och i mindre grad på "ren" lönsamhet, i de explicit eller implicit gjorda kalkylerna, tillmäta de socio-ekonomiska faktorerna, lokal förankring och anpassning, inhemska, uthållighet och ekologisk hållbarhet högre värde än normalt. Det är viktigt att poängtera att mandatet bygger på det lokala samhället.

Vi känner att vi hade stöd hos kommuninvånarna när vi satsar på den nya pannan, även om den till en början var dyrare än gängse utrustning.  
(Aktör inom energisystemet)

---

<sup>16</sup> Dessa har i andra sammanhang benämnts symbolanalytiker, då deras roll är att tolka och analysera symboler i samhället och dra slutsatser utifrån denna analys.

Det som kännetecknar socio-ekonomisk logik är att man inte (enbart) reducerar företeelser till monetära termer. Försök pågår dock ständigt att reducera de värderingar som lyfts fram som väsentliga inom denna logik till monetära termer. Detta görs för att kunna jämföra socio-ekonomiska värderingar med värderingar som ryms inom ett traditionellt marknadsekonomiskt system. SEHL hanterar dock inte konkurrenskraften på detta sätt utan inom logiken handlar det om mandat/legitimitet.

När besluten verkligen tas, spelar kalkylerna en mycket marginell roll. Det handlar istället om övertygelse och retorik. (Aktör inom energisystemet)

Logiken upp bärs starkast av aktörer såsom: kommunala energiföretag, entreprenörer (ofta med lokal förankring), opinionsbildare, Agenda 21-grupper, personer verksamma inom en utvecklingsavdelning, politiker på olika nivåer. Logiken får kraft när den uppnått en kritisk massa, dvs. får mandat. Logiken omfattas också av många andra som inte har resurser eller fallenhet att ge den ett praktiskt innehåll.

Logiken förutsätter att socio-ekonomiska faktorer i form av lokal förankring, inhemsk energiproduktion, uthållighet m.fl. är underskattade faktorer i dagens analys. Man ser även en dynamik i själva processen mot fullständig värdering av dessa faktorer.

*Nyckelbegrepp* är socio-ekonomisk bedömning, ökad konkurrenskraft genom förankring i den lokala och inhemska miljön och nätverket, samt en tro och vilja att sträva mot hållbarhet.

### **3.1.4 Logikernas konsekvenser för synen på konkurrenskraft**

Logikerna samexisterar i de olika delarna av energisystemet. Det är till och med så att samma person kan omfatta olika logiker. De olika logikerna har dock olika tyngd inom olika organisationer och inom olika delar av energisystemet och de får olika konsekvenser för synen på konkurrenskraft inom de organisationer där de verkar.

Aktörer som omfattar *Affärsmässig produktionslogik* rangordnar energislagen utifrån produktionskostnader. Ju lägre

produktionskostnader desto högre konkurrenskraft. Bioenergins konkurrenskraft ökar om produktionskostnaderna för bioenergi minskar visavi konkurrerande energislag. Nyckelfaktorer för bioenergins konkurrenskraft enligt affärsmässig produktionslogik är därför bioenergins tekniska utveckling.

Aktörer som omfattar *Affärsmässig hållbarhetslogik* rangordnar energislagen utifrån de mervärden som energislagen kan tillgodoräkna sig på marknaden. Mervärdena materialiseras via matchning av energislaget mot marknads preferensprofil. Ju högre mervärde som kan materialiseras i ett netto, desto högre konkurrenskraft. Bioenergins konkurrenskraft ökar om det på marknaden är möjligt att ta ut ett mervärde för bioenergi. Mervärdet kan motiveras av hållbarhets och miljöskäl, regionala skäl etc. Nyckelfaktorer för bioenergins konkurrenskraft enligt affärsmässig hållbarhetslogik är att skapa vinstgivande marknadspositioner. Detta kan ske genom att hitta nischer och nya marknadslösningar för bioenergi.

Aktörer som omfattar *Socio-ekonomisk hållbarhetslogik* rangordnar energislagen utifrån en socio-ekonomiskt grundad legitimitet. Socio-ekonomiska faktorer kan i detta fall vara att energislaget är lokalt, hållbart, skapar arbetstillfällen lokalt etc. Om ett energislag har legitimitet (utifrån ett socio-ekonomiskt perspektiv) är det konkurrenskraftigt. Konkurrenskraften ökar ju mer goodwill, i vid bemärkelse, som en satsning på ett energislag ger sina aktiva och passiva intressenter. Nyckelfaktorer för bioenergins konkurrenskraft enligt socio-ekonomisk hållbarhetslogik är huruvida bioenergi vidmakthåller och förstärker sin egen och sina intressenters legitimitet. Den socio-ekonomiska legitimiteten upprätthålls genom att skapa och underblåsa välvillig opinion.

## **3.2 Scenarier**

De tre scenarierna splittring, styrning och bakslag, har tillsammans med logikerna varit utgångspunkt för ett seminarium vid Elforsk med deltagare från energibranschen. I detta avsnitt görs en kortfattad presentation av dessa scenarier, förändringar i omgivningen.

### **3.2.1 Splittring**

Samhällsstrukturen har förändrats i det splittrade samhället. Lokalsamhällen sammanknutna med IT-motorvägar är regel (bland I-länderna). Beslutsstrukturen i samhället blir mer decentraliserad. Centrala enheter blir kvar, men deras dominans minskar. Tillräckligt många människor vill ha kontroll över sin energiproduktion och/eller energikonsumtion för att deras agerande skall få genomslag. Detta understöds av staten som med olika former av styrmedel ger incitament till miljömässigt och etiskt godtagbara lösningar.

En splittrad och mångfacetterad efterfrågan växer fram och får spridning i gränsområdet mellan marknad, företag och individ. Mogna organisationer och samhällen, där de anställda/medborgarna kan enas kring "Stora berättelser" (Alvesson & Sköldberg, 1994), var vanliga förr men har nu decimerats. Detta beror på att samhällsstrukturen inte kommer att domineras av en struktur, utan flera strukturer kommer att samexistera parallellt. De stora berättelsernas samhälle har övergått i ett samhälle bestående av massor av mikrohistorier och dito hörande strukturer. De mentala strukturerna gör också att de fysiska strukturerna blir splittrade. De minskade transaktionskostnaderna gör dock att dessa öar av mikrostrukturer, både mentala och fysiska, kan servas från stora centrala enheter med hela jorden som marknad.

### **3.2.2 Styrning**

EU har beslutat och genomfört ett mycket ambitiöst och effektivt program för att styra energianvändning och produktion mot förnyelsebara alternativ. Styrningen består av en hel palett av olika styrmedel bestående av ekonomiska och administrativa styrmedel, men också av information och forskning.

Förutom att styrmedlen har blivit mer sofistikerade och därmed fått bättre precision, gör den konsensus om det rätta och riktiga i statlig styrning mot ett hållbart samhälle, som råder på energi- och miljöområdet att styrningen blir effektiv. Stora satsningar på

forskning och utveckling inom bioenergiområdet minskar även de kostnaderna inom bioenergiområdet.

Det råder en i det närmaste total konsensus om det riktiga i den rådande styrningen. Visionen är att denna miljö- och energipolitik är en av flera viktiga delar i den strategi som skall återföra Europa till utvecklingstoppen inom världssamfundet. Visionen handlar om tillväxt, uthållighet och sysselsättning.

Bioenergi har som förnyelsebart energislag hög legitimitet. Vidare har bioenergi god lönsamhet på grund av den stora satsning inom såväl forskning och utveckling, som starkt påverkande ekonomiska styrmedel. Bioenergin konkurrerar främst med andra förnyelsebara energislag och i mindre utsträckning med fossila energibärare. Bioenergin återfinns tillsammans med andra förnyelsebara alternativ på en allmän energimarknad (el/värme), medan fossila bränslen återfinns inom vissa ohotade nischer.

### **3.2.3 Bakslag**

De som är skeptiska mot de farhågor som allmänt relateras till upplevda klimatförändringar, har vunnit mycket mark. Opinionsen har tydligt svängt i riktning mot att se klimatförändringsproblematiken och därmed också koldioxidutsläppen som ett problem, inte på kort sikt utan eventuellt på lång sikt. Vikten av att snabbt agera mot klimatförändringar genom att minska koldioxidutsläppen har minskat. Bioenergis viktiga roll att minska koldioxidutsläppen på kort och mellanlång sikt har tonats ned.

Visionen om ett framtida energisystem har förskjutits från ett där bioenergi spelar en viktig roll till ett där naturgas på kortare sikt och naturgas och solenergi på längre sikt dominerar. Denna visionsförskjutning beror på att klimatfrågan och därmed koldioxidutsläppen har tonats ned och skjutits framåt i tiden. Dessutom har intresset, genom att det skett ett tekniskt genombrott, förskjutits mot en annan förnyelsebar energibärare, solenergi.

Bakslaget för bioenergin beror på att klimatfrågan skjuts på framtiden, på att tekniska genombrott gör konkurrerande alternativ mer konkurrenskraftiga och på att bioenergin upplevs som mindre attraktiv på grund av frågetecken vad gäller den ekologiska hållbarheten. Förutom de biologiska aspekterna medför också detta att bioenergin ådrager sig en kostnadsökning. När åtgärder för att säkra en ekologiskt uthållig produktion har vidtagits, blir inte priset på bioenergi så lågt som många hade hoppats på. Samtidigt minskar mängden uttagbart skogsbränsle på grund av nya restriktioner. Den relativa konkurrenskraften för bioenergi minskar främst på grund av att de traditionella energislagen och processerna har oförändrad och förbättrad konkurrenskraft.

Bioenergins legitimitet har allvarligt skadats. Utifrån ovanstående diskussion håller visionen om bioenergi på att bytas mot visionen om naturgas på kort sikt och solceller på lång sikt.



## **4 Seminariet - mötet mellan logiker och scenarier**

I detta kapitel redovisas mötet mellan logikerna och scenarierna och skall ses som ett försök att illustrera mötet mellan strategi sett som perspektiv och den uppdykande vardagliga verkligheten. Mötet konkretiserades under ett seminarium vid Elforsk i Stockholm, där aktörer från energibranschen deltog. Scenarierna och logikerna presenterades, därefter fick deltagarna i mindre grupper spela rollen som affärsmässig produktionslogiker, affärsmässig hållbarhetslogiker och socio-ekonomisk hållbarhetslogiker och ta ställning till hur de skulle möta respektive scenario. I detta avsnitt presenteras resultatet från detta möte, vilket utgör studiens empiriska del. Som synes fokuserar denna studie snarare på den framväxande än på den planerade strategin. Detta förhållande diskuteras vidare i kap. 6.

Texten i detta avsnitt ligger mycket nära anteckningar och bandupptagningar från seminariet.

### **4.1 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot splittring**

Aktörer som tänker och handlar utifrån den affärsmässiga produktionslogiken upplever situationen som förvirrad och osäker bl.a. på grund av den heterogenitet som uppstår på kundsidan. Aktörerna har svårt att förstå kunderna, vilka upplevs som irrationella. Kunderna måste behandlas mer individuellt. Mångfalden blir svårare att klara av för en aktör som förstår verkligheten utifrån affärsmässig produktionslogik. Mångfalden upplevs snarare som ett problem än en möjlighet.

Varumärken blir viktiga och det är de stora aktörerna som har möjlighet att lansera dessa. Fördelar uppnås genom att man som aktör är med redan från början och skapar varumärken och certifierar sina produkter.

Det blir svårt för en produktionslogiker att planera. Den planering som sker tenderar att bli mer kortsiktig. För att möta mångfalden



försöker produktionslogikern att diversifiera och för att motverka kostnadsökningar söker han samarbetspartner för att få skalekonomi. En diversifiering kan medföra en ökning av förnyelsebar energi.

Det går att urskilja två olika strategier som produktionslogikern möter den förvirrade situationen med:

1. Produktionslogikern bygger in flexibilitet i produktionsapparaten och trimmar basproduktionen. Andra alternativ organiseras på marginalen.
2. Produktionslogikern specialiserar sig på en del av marknaden, en nisch.

Flexibiliteten är viktig för att vara konkurrenskraftig, vilket innebär flexibla organisationer. Optimal är en organisation bestående av ett mindre antal anställda där personal projektanställs för att på så sätt få en rörlig kunskapsbas och därigenom minska kostnaderna. Energiproducenter kommer att samarbeta vad gäller varulager och rörlig personal.

I en situation där utbudssidan kännetecknas av mångfald kommer produktionen av energi att vara lokalt bunden, varför det kommer att krävas många småskaliga anläggningar samt att man kommer att tvingas flytta runt på de olika produktionsenheterna.

Stora aktörer sluter långa avtal med vissa motprestationer. Stora aktörer knyter bl.a. till sig fjärrvärmekunder. De stora aktörerna kommer att befinna sig i en position där man ömsom styr och ömsom blir styrd av marknaden. Ett problem för stora aktörer, såsom Vattenfall, är att beslutsprocessen är mer komplex än hos mindre aktörer, såsom mindre kommunala energibolag.

## 4.2 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot styrning

I scenariot antas att bioenergin har hög legitimitet och god lönsamhet p.g.a. aktiva och effektiva<sup>17</sup> styrmedel. Den ambitiösa satsningen på förnyelsebar energi är en del i ett större utvecklingspaket, vars huvudpelare är sysselsättnings-, miljö- och tillväxtsatsningar i ett europeiskt perspektiv. Utvecklingspaketets vision och huvudsyfte är att öka Europas konkurrenskraft visavi USA och Asien. Styrningen är effektiv, då den är tekniskt sofistikerad och sker under i det närmaste konsensusförhållanden. Målet är att hålla visionen om förnyelsebar energi och tilltron till denna vid liv.

Situationen passar de aktörer bra som tänker och handlar utifrån den affärsmässiga produktionslogiken. Nya skatter, som ger en fördel för omvandling av energi utifrån förnyelsebar grund, innebär att man söker nya lösningar på vad som ger lägsta produktionskostnad. En aktör som omfattas av affärsmässig hållbarhetslogik förstår situationen väl, som uppfattas som att kostnadsbilden förändras och man får en ny grund för optimering.

Det uppstår en konkurrens om bioenergens råvara. Bioenergi blir en attraktiv resurs, vilket leder till en viss brist på råvaran.

Det räcker inte att följa reglerna. Man måste ändå sälja till kund. Konkurrenskraft uppnås via pris eller kvalitet, t.ex. kan energi säljas på överkvalitet och/eller miljöstämpel. Tre dimensioner för konkurrenskraft kan urskiljas: miljö, leveranstrygghet, pris. När leveranstryggheten är bra och priset är pressat då kvarstår miljön som konkurrensmedel, t.ex. energi som är icke-försurande och som är icke-klimatpåverkande. Eventuellt skulle man kunna tänka sig att man säljer på gruppidentitet, t.ex. kommuntillhörighet som är kopplad till en lokal producent.

---

<sup>17</sup> Kostnadseffektiva och mot uppsatta mål.

### **4.3 Mötet mellan affärsmässig produktionslogik och scenariot bakslag**

Logiken är mindre känslig för miljöproblem såsom hot mot biologisk mångfald och förändringar av markstatus i sig, eftersom aktörernas uppmärksamhet i första hand är riktad mot produktionskostnaderna. Förändringar uppmärksammas om dessa omsätts och blir synliga i kostnadsökningar genom exempelvis krav från myndigheterna, då det ofta är fråga om att investera i reningsutrustning. Krav på åtgärder som framförs av miljöförhållanden ser eller hör inte aktörer som är bärare av denna logik. Det finns inga sådana kanaler i denna logik.

Åtgärder för att möta myndigheternas krav, dvs. investering i reningsutrustning, vidtages på samma sätt som andra produktionsaktiviteter. Effektivitet genom kostnadsminimering står i fokus. Kostnadsökningar, vare sig de har sin grund i åtgärder för att minska miljöbelastningen utifrån myndigheternas krav eller utgör andra produktionskostnader, behandlas på samma sätt. Kostnadsökningarna möts genom effektivisering av produktionen. När investeringskalkylen visar fördelar för andra energislag kommer man att byta ut bioenergin mot andra energibärare för att minimera kostnader.

Debatten om klimatförändringar har mattats och intresset för solenergi har ökat, vilket dock inte uppmärksammas av en aktör som omfattas av affärsmässig produktionslogik, om det inte explicit kan förstås som kostnadsförändringar för den nuvarande produktionen eller som kostnader som påverkar en investeringskalkyl. Inte heller förstås planerna på utbyggnad av naturgasledning på annat sätt än som kostnadsförändringar. Intresset för solenergi respektive naturgas har sin grund i investeringskalkylen, om en sådan satsning visar på sänkta kostnader och skapar ett konkurrenskraftigt utbud.

Aktörer som tolkar verkligheten utifrån affärsmässig produktionslogik bekymrar sig inte om bakgrunden till bakslaget, utan allt behandlas som en prisfråga. Produktionslogikern kommer med andra ord inte att bry sig utan fortsätter med bioenergi så länge det är det billigaste alternativet. Han utnyttjar den anläggning som finns och byter inte bränsle, eftersom marginalkostnaden inte är så hög. Däremot görs

ingen nyinvestering i bioenergi. Existerande utrustning används i nya applikationer. Om det behövs, byggs vissa delar om. Produktionslogikern utgår från “det som är sant och inte opinionen” och gör inga överväganden utöver prisjämförelser.

#### **4.4 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot splittring**

Aktörer som omfattas av affärsmässig hållbarhetslogik ser på den splittrade situationen med en entreprenörs ögon. Aktörer som tänker och handlar utifrån affärsmässig hållbarhetslogik har erfarenhet av att hantera en marknad och lokala variationer ifråga om behov och idéer. Dessa aktörer kan därför, vid en splittrad utveckling, utnyttja den nya situationen, speciellt när nya idéer kan omsättas i kommersiella produkter (vara eller tjänst).

I motsats till produktionslogikern ser aktörer, som förstår verkligheten utifrån den affärsmässiga hållbarhetslogiken, möjligheter i en situation som karaktäriseras av mångfald. Heterogeniteten på kundsidan upplevs som en förutsättning för profilering. En aktör som omfattas av affärsmässig hållbarhetslogik ser olika möjliga nischer. Han är inriktad mot marknaden och har kunskap om och förstår miljöargumentet på marknaden och har byggt upp och investerat i en infrastruktur som harmonierar med miljöargumentet. Man har bl.a. lärt sig och har erfarenhet av miljömärkning och licensiering. Sammanfattningsvis kan sägas att en aktör som omfattas av den affärsmässiga hållbarhetslogiken är välutrustad för att möta en situation som är en följd av scenariot splittrad utveckling.

Kundrelation och långsiktig trovärdighet blir viktig, vilket passar en verksamhet som karaktäriseras av affärsmässig hållbarhetslogik. Dock blir det lätt att råka ut för bakslag om man inte är trovärdig gentemot kunderna. Producenten kommer att vilja ha nära kontakt med kunden. Kundorienteringen kan innebära att man säljer färdig värme med vissa prestanda och miljödata.

På grund av flexibiliteten och rörligheten på marknaden blir mäklarrollen mer framträdande. Det gäller att anpassa sig till vad kunden vill ha och skraddarsy kundspecifika lösningar. En mäklare kan ha specialkunskap och hjälpa till att få fram optimala värmeförsörjningslösningar.

För att möta den situation som blir ett resultat av scenariot splittrad utveckling kommer aktörerna att vara tvungna att vidga behovsbegreppet som producent, exempelvis sälja värme, ljus, bekvämlighet, miljötilfredsställelse (kunderna vill kunna sova gott både fysiskt och mentalt). Vidare kommer marknadsföring att bli väldigt viktig. Utifrån de krav situationen ställer, kan man identifiera ett antal nyckelkompetenser som kommer att bli betydelsefulla.

Två typer av aktörer kan urskiljas, en som är lika splittrad som marknaden och en som säljer image, vilket är ett långsiktigt projekt bl.a. med varumärken. Man kan se det som att man kommer att sälja en livsstil.

Aktörer som tror på idén om uthållig utveckling kommer själva att vara mer uthålliga.

En aktör som omfattas av affärsmässig uthållighetslogik kan tänka sig att lägga över delar av sin verksamhet (outsourcing) på underleverantörer, dock inte försäljningsdelen.

## **4.5 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot styrning**

Scenariot styrning ökar till en början möjligheterna att bygga upp affärsidéer kring försäljning av bioenergi, då styrmedlen kommer att bevara eller öka bioenergens konkurrenskraft<sup>18</sup>. Efterhand som dessa styrmedel verkar, får de ett starkt genomslag redan i produktionsledet, eftersom de verkar direkt på produktionskostnaderna. Utvecklingen

---

<sup>18</sup> Detta gäller bioenergisystemet som helhet. Enskilda aktörer kan dock missgynnas av scenariot styrning.

går därför mot att en optimering av produktionskostnaderna hamnar på förnyelsebara energilösningar.

De införda regler och lagar som reglerar de övergripande ramarna för energisystemet ger stora dynamiska möjligheter när de tolkas och omsätts av aktörer med affärsmässig hållbarhetslogik. Exempelvis kan man utnyttja den avreglering (omreglering) av elmarknaden som blir en följd av en integrerad EU-energimarknad, genom att marknadsföra olika typer av energisortiment med miljöinnehåll.

I scenariot ökar lönsamheten och legitimiteten för förnyelsebar energi.

Hur aktörer reagerar på starkare styrning, beror ganska mycket på om det rör sig om ekonomiska styrmedel eller administrativa styrmedel. Det blir viktigt för dessa aktörer att följa utvecklingen inom det politiska systemet både inom Sverige och inom EU.

Om administrativa styrmedel genomdrivs kan man differentiera sig på andra sätt än med miljöargument. Man kan driva frågan om miljöanpassning ännu hårdare. Om ekonomiska styrmedel införs kan man fortfarande differentiera sig. Man kan välja att ligga i frontlinjen dvs. driva miljöanpassningen längre än vad som motiveras utifrån styrmedlen eller att optimera i förhållande till kostnader, inklusive styrmedel.

## **4.6 Mötet mellan affärsmässig hållbarhetslogik och scenariot bakslag**

En viktig aspekt av affärsmässig hållbarhetslogik är ekologisk uthållighet. I detta scenario antas att bioenergin utgör ett hot mot den ekologiska uthålligheten. Logiken aktiverar åtgärder för att skydda den biologiska mångfalden respektive markens status, vilket förhandlas in som en del av miljömärknings- och licensieringssystemet. En förutsättning är att konsumenterna är medvetna om påverkan på den biologiska mångfalden och markstatusen och dess förhållande till ekologisk uthållighet och att det blir en miljöopinion som gör att förhandlingen kommer till stånd.

Produktens miljö- och moralinnehåll kommer att spela en viktig roll. Förutsättningen för framgången är att mervärdet, som har sin grund i ett miljöinnehåll och miljövinster, upplevs som större än priset.

Inriktningen på kraven får effekt på konsumtionen. Energiföretagen kan inte tillgodose vad folk tror att de behöver. Detta kan ge plats åt energitjänsteföretag som köper och säljer energi, dvs. någon typ av mäklare som köper den efterfrågade energin på ett ställe och levererar den på ett annat håll, i alla fall bokföringsmässigt. Det kan bli aktuellt med någon form av tak för Sveriges energikonsumtion. Slutligen kan man tänka sig att avgifter på konsumtionen kan styra mellan de olika energislagen.

Ett bakslag kan innebära att ett energiföretag har byggt fast sig i mindre gångbar teknik och anläggningar. Detta kan i sin tur verka som en drivkraft till att utveckla nya produkter som bygger på att även leverera kunskap, bredare energitjänster och att närma sig kunderna mer individuellt, t.ex. hjälpa konsumenter att gå över till pellets istället för el.

#### **4.7 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot splittring**

För aktörer som tänker och handlar utifrån den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken ligger scenariot splittring i linje med den egna logiken. Liksom den socio-ekonomiska logiken inte reducerar allt till monetära enheter, gör inte heller scenariot splittring detta. Scenariot splittring lyfter fram alternativ till traditionell tillväxt. Detta omfattas också av den socio-ekonomiska logiken. Samhället blir mycket mer decentraliserat, men centrala produktionsenheter blir kvar. Dock minskar deras dominans. Aktörer med den socio-ekonomiska logiken kan hantera att både det lokala och centrala får utrymme. Socio-ekonomisk hållbarhetslogik kan fånga upp den nya värdegrund som synliggörs i splittringen.

Vad det handlar om är att lämna lönsamhetskraven i strikt bemärkelse. Detta kan ske på många sätt: modifierade avkastningskrav, modifierad investeringspolitik, modifierad riskexponering, modifierad finansiering etc.

En splittrad utveckling passar aktörer som omfattas av den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken väl, bl.a. på grund av att aktörerna är inriktade på lokala opinioner.

#### **4.8 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot styrning**

De i scenariot införda ekonomiska styrmedlen minskar skillnaden mellan rent kommersiellt lönsam produkt och en socio-ekonomiskt lönsam produkt. Det blir därmed lättare att få mandat/legitimitet för bioenergisatsningar mot tidigare. En liten uppoffring, i form av socio-ekonomiska överväganden, är lättare att få acceptans för än för en stor.

Vidare ger de ekonomiska styrmedlen signaler om vikten av förnyelsebar energi, vilket även det ökar möjligheterna för de personer inom systemet som tar upp, skapar och får mandat. Det är nödvändigt att få mandat/legitimitet för lösningar med socio-ekonomiska hållbarhetsdimensioner. Hjälpen att skapa mandat för förnyelsebara lösningar kommer i form av ekonomiska incitament för dessa, signaler om vikten av dem, argument för dem.<sup>19</sup>

På längre sikt minskar behovet av att legitimera bioenergi/förnyelsebar energi. Detta sköts effektivt genom statlig ekonomisk styrning. Opinionsbildarna söker mandat för andra frågeställningar där de socio-ekonomiska (hållbarhets) aspekterna inte kommer till uttryck.

Scenariot styrnings satsning på forskning och utveckling och information påverkar i analogi med ovan främst genom att öka legitimiteten för satsningar på förnyelsebar energi och ett hållbart samhälle. Detta gör det också lättare att skapa visioner och opinion kring socio-ekonomiska miljööverväganden.

---

<sup>19</sup> Retorisk hjälp att formulera skälen till att förnyelsebara lösningar är viktiga.



## **4.9 Mötet mellan socio-ekonomisk hållbarhetslogik och scenariot bakslag**

Tappar bioenergin hela sin legitimitet så försvinner visionerna kring bioenergin. Men det kan finnas en mycket stor tröghet mellan att uppfatta behovet av och vidtaga åtgärder och man håller därför fast vid bioenergin bl.a. därför att den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken knyter samman människor i ett socialt nätverk som i sig upplevs som mycket värdefullt.

Det finns en skillnad mellan olika typer av nätverks möjligheter att möta en sådan förändring i omgivningen beroende på hur resursbas, aktivitetsbas och social bas tolkas. Nätverket kan knyta andra resurser till sig och aktiviteter kan ändras varvid resursbas, aktivitetsbas och social bas relativt lätt kan omformas för att anpassa sig till en förändrad omgivning. Men där nätverket består av resurser i form av närhet till skog, där aktiviteter består i att man producerar värme och el i ett kommunalt energibolag och där den sociala basen består av engagerade personer inom bolaget och engagerade politiker och administratörer inom kommunen och då kommuninvånarna givit projektet sitt mandat, finns en större tröghet till förändring. Resursbasen är uppknuten genom kontrakt och närhet. Aktivitetsbasen bygger också på kontrakt och investeringar, vilka är svårare att ändra än om man jämför flera gårdars samarbete. Samtidigt kan mandatet från kommuninvånarna försvinna om de upplever att bioenergin inte gynnar den hållbara utvecklingen i regionen. I detta finns en latent konflikt inom det socio-ekonomiska nätverket.

Hotet motarbetas i det längsta, om man tror på det. Den första reaktionen blir dock, medvetet eller omedvetet, att man inte tror på informationen.

Logiken klarar en del påfrestningar i form av bakslag för bioenergi. Det skall i vissa fall till mycket starka skäl för att byta logik. Man kan dock tänka sig en del förändringar, såsom att hela eller delar av ledningen byts ut och att andra organisationsförändringar genomförs.

Om nu bioenergiråvaran angrips så kan man behålla den goda delen av förädlingskedjan, dvs. slutet som består av omvandlingsanläggning, distribution och slutkund. Man ersätter bioenergin med någon annan energibärare, t.ex. naturgas på kort sikt och naturgas och solenergi på lång sikt.

Det blir en besvärlig situation, men det lokala perspektivet med närhet och lokal arbetsmarknad finns kvar. Om bakslaget är av lokal karaktär, t.ex. genom lokala naturskador eller hälsoproblem på grund av luftföroreningar, kan resultatet bli att man känner sig lurad. Ett bakslag på grund av ny syn på växthuseffekten kan vara lättare att klara av. De konsekvenser bakslaget får är mer beroende av hur förankrat mandatet är än hur det påverkar ekonomin. Man kan tänka sig både mer fasta och mer lättroliga mandat och det troliga är att mandatet består av både fasta och lättroliga mandat.



## 5 Strategiska implikationer utifrån mötet mellan logiker och scenarier

I kapitel 4 möter de tre logikerna de tre scenarierna. Den vidare utvecklingen av mötena mellan scenarierna och logikerna har resulterat i fyra hypotetiska<sup>20</sup> strategiska handlingsmönster<sup>21</sup>, nämligen flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp samt utvidgad värderingsgrund, vilka beskrivs nedan.

De fyra tänkta (hypotetiska) strategiska handlingsmönstren täcker eller sammanfattar inte samtliga redovisade möten mellan scenarier och logiker. De skall istället ses som vårt försök att ur mötena mellan scenarier och logiker fånga ett antal relevanta strategiska handlingsmöjligheter som står till buds för bioenergisystemet och dess aktörer för att möta en oviss framtid.

---

<sup>20</sup> I framtiden möjliga/troliga strategiska handlingsmönster för bioenergisystemet.

<sup>21</sup> De fyra strategiska handlingsmönster skall med Mintzberg (1988) begreppsapparat ses som faktisk strategi dvs. genomförd strategi eller strategi som kommer att genomföras. Den genomförda strategin kan enligt Mintzberg (1988) förstås utifrån två huvudkomponenter, uppdykande strategi och avsiktlig strategi (se figur i metodkapitel). Då denna studie behandlar framtida strategiska handlingsmönster beskrivs uppdykande strategier genom att studera mötet mellan de tre scenarierna och de tre logikerna. Logikerna beskriver de perspektiv som aktörerna närmar sig de uppdykande händelserna (scenarierna) med. Avsiktlig strategi avspeglar sig i de strategiska handlingsmönster (genomförd strategi) i den mån den avsiktliga strategin haft direkt räckvidd fram till de strategiska handlingsmönstren. De avsiktliga strategierna avspeglas även indirekt genom att påverka de perspektiv (logiker) med vilka aktörerna har mött den vardagliga verkligheten.

De strategiska handlingsmönstren har sitt ursprung i kapitel fyra där möten mellan scenarier och logiker redovisas. De enskilda handlingsmönstren har dock inte bäring på samtliga möten utan täcker olika kluster av möten. Något fåtal möten<sup>22</sup> som varit oproblematiske och/eller legat mycket nära dagens situation har inte gett innehåll till något av de strategiska handlingsmönstren. Dessa möten har exkluderats från den fortsatta framställningen, då hela poängen med denna studie är att belysa bioenergins framtida konkurrenskraft ur ett dynamiskt och framåtblickande perspektiv. Detta i motsats till att belysa dagens strategier för att förstärka bioenergins konkurrenskraft. Slutligen bör påpekas att det mellan de fyra identifierade strategiska handlingsmönstren inte finns knivskarpa gränser. De överlappar tvärtom understundom varandra.

## 5.1 Flexibilitet

I en situation där både utbuds- och efterfrågesidan kännetecknas av mångfald är det nödvändigt att ha en flexibel organisation och produktionsapparat. Det kan t.ex. vara viktigt att en värmepanna klarar av olika bränslen. Mångfald kräver liten skala som kan skapas genom en diversifierad storskalig produktion eller genom småskalig produktion. Lönsamhet även för smalare nischprodukter uppkommer genom samarbete i vertikala och horisontella allianser, t.ex. mellan skogsbolag och skogsbolag och energiföretag.

Beredskap för förändringar och ett sätt att specialisera verksamheten uppnås genom att delar av verksamheten läggs ut på andra företag (outsourcing). Den fasta organisationen samordnar och beroende på

---

<sup>22</sup> Exempelvis finns det stor överensstämmelse mellan den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken och scenariot splittring, varför mötet blir tämligen oproblematiske. "För aktörer som tänker och handlar utifrån den socio-ekonomiska hållbarhetslogiken ligger scenariot splittring i linje med den egna logiken. Liksom den socio-ekonomiska logiken inte reducerar allt till monetära enheter så gör inte heller scenariot splittring detta. Scenariot splittring lyfter fram alternativ till traditionell tillväxt. Detta omfattas också av den socio-ekonomiska logiken. Samhället blir mycket mer decentraliserat, men centrala produktionsenheter blir kvar, dock minskar deras dominans. Aktörer med den socio-ekonomiska logiken kan hantera att både det lokala och centrala får utrymme". (hämtat från konsekvensanalysen)

var man har sin kärnverksamhet kommer det att vara olika delar för olika företag som läggs ut. För företag med en stark marknadsinriktning kan produktion av energi läggas ut på andra entreprenörer medan det för produktionsinriktade företag med mindre vana att möta kundernas krav kan vara en lösning att lägga ut aktiviteter som är inriktade på marknaden på andra.

En situation som kännetecknas av mångfald ger också utrymme för mäklartjänsteföretag t.ex. mellan bränslebolag/energiproducent och energiproducent/energikund.

Biobränslemarknaden vidgas och blir mer internationell (båttransporter fortsätter att attrahera) och innehåller flera typer av biobränsle (sopor, skogsflis, rivningsvirke osv.). Detta ökar möjligheterna för bioenergibranschen att optimera på råvarusidan. Bioenergiaktörerna behöver inte låsa upp sig utan kan vara mer flexibla vad gäller råvaror. Det gäller dock att hitta möjligheter på råvarusidan, dvs. att få tag på och värdera information om olika alternativ på råvarusidan.

## **5.2 Kundorientering**

Energiproducenter måste vidga sin verksamhet och arbeta på ett nytt sätt för att möta mångfalden på efterfrågesidan med en verksamhet som är inriktad på konsumenternas villkor.

I detta strategiska handlingsmönster skapas konkurrenskraft genom kundorientering, vilket bl.a. innebär att man säljer färdig värme med vissa prestanda och miljödata. Produktutvecklingen i bioenergiföretag är inriktad mot att man även levererar kunskap, bredare energitjänster och att man närmar sig kunderna mer individuellt. Många nya faktorer är viktiga att kunna värdera både för energiföretagen och kunderna, såsom pelletslager, sotare, påverkan på trädgården och garageuppfarten. Tar man steget fullt ut, innebär det att energiföretagen säljer kunskapspaket där företagen löser kundernas energianvändning totalt sett. En förlängning av detta är att man säljer

image och/eller livsstil. Produktdifferentiering kräver kontroll genom hela förädlingskedjan för att energiföretagen skall veta vad de säljer.

Förutom att energiföretagen har ett konkurrenskraftigt pris, är det viktigt för kunderna att priset säkras för en viss tid. Bioenergiföretagen knyter upp kunderna med ett fast pris över en viss tid. I bioenergiföretagens relation till kunderna ingår också att energiföretagen tar på sig de finansiella riskerna vid nyinvesteringar.

I detta strategiska handlingsmönster är kontakterna mellan kund och producent direkt, fördjupad och ömsesidig. Producenterna måste lära sig att ha direktkontakt med kunderna, eftersom personkontakterna ökar i betydelse på bekostnad av den fysiska produkten. Kunderna måste behandlas mer individuellt, vilket kräver flexibilitet vad gäller produkter, produktion och organisation. I de fall kontakten med kunderna inte kan tas, får mäklare en viktig roll som förmedlare av information mellan kund och producent. Mäklarna får även den mer aktiva rollen att ”plocka ihop” knippen av produkter och tjänster som tillsammans blir efterfrågade paketlösningar. Det gäller således att anpassa sig till vad kunden vill ha, att skraddarsy kundspecifika lösningar. Både affärskoncept och budskap måste anpassas till kundens kompetens. Trovärdighet är viktigt, varför det gäller att utveckla trovärdiga argument. Varumärken och tidigare erfarenheter av aktörerna inom bioenergisystemet blir avgörande.

För att bli handlingskraftiga inriktar sig bioenergiföretagen på att komma närmare kunden. Utifrån detta utgör de mindre konsumenternas teknik, teknikersystem och energianvändning en ny kompetens som de stora aktörerna måste tillägna sig, men som man har problem att tillägna sig. Det är fråga om att arbeta på ett nytt sätt, från stor skala, till liten skala och att utgå från konsumenternas villkor. Vi kan jämföra med hur man drar fjärrvärme idag jämfört med tidigare. Nu tar man i större grad hänsyn till kundernas krav och arbetar på deras villkor. Det gäller att anpassa budskapet och att marknadsföra sig på kundernas villkor.

Den nya marknadsföringstekniken är förmodligen lättare att klara av för mindre, lokala aktörer. Förtroende är nämligen mycket viktigt och

då har den lokale aktören ett försprång. Genom att sluta kretsloppen<sup>23</sup> mer lokalt kommer bioenergisystemet närmare kunderna. Kontakten energiproducent - energikund blir närmare och innehåller mer (tjänster, image, lokal förankring).

Kundspecifika lösningar gör att även småskalighet<sup>24</sup> blir viktigt. Kunskap om småskalig teknik och om kundernas behov ökar.

### 5.3 Utvidgat produktbegrepp

För att möta mångfalden på efterfrågesidan utvecklas ett utvidgat produktbegrepp så att bioenergiföretagen kommer att sälja värme, ljus, bekvämlighet, leveranstrygghet och miljötillfredsställelse. Energin kommer inte att vara en anonym produkt utan både produkt och produktionsprocess kommer att synliggöras. En följd av detta är att konkurrensen kommer att vara knuten både till pris och kvalitet. Bioenergiföretagen kommer att få konkurrensfördelar eftersom bioenergi lättare kan knytas till t.ex. miljötillfredsställelse. För att lyckas måste energiföretagen assimilera mångfalden på efterfrågesidan och förutom att inrikta strävanden mot att effektivisera produktionen, måste de arbeta med att skapa legitimitet för hela sin verksamhet.

Konkurrensen om kunderna ökar. Det går inte längre att sälja bara el och/eller värme. Utvecklingen går åt många olika håll samtidigt och vilken inriktning som blir tongivande är osäkert. Klart är emellertid att produktbegreppet måste utvecklas och vårdas. För att möta en sådan situation och bli konkurrenskraftigt profilerar sig det aktiva bioenergiföretaget. Några möjliga utvecklingsspår kan vara: mot miljökvaliteter, etiska kvaliteter, mot utveckling av energitjänster som inbegriper energioptimering och besparing, mot varumärken och certifiering, mot olika typer av energiomvandling, mot geografiskt specificerad energi, t.ex. upplands el, lundensisk sokretsloppsvarme.

---

<sup>23</sup> Kretsloppen syftar här både på bioenergens materialflöde i sig och på dess (inklusive avfall) förbindelser med naturens kretslopp.

<sup>24</sup> Småskalighet är inte detsamma som små företag utan avser småskaliga lösningar.



Energitjänsterna utvidgas även genom att tjänster och kunskapsöverföring tillförs själva produkten.

Att synliggöra och tydliggöra bioenergens miljöinnehåll, moraliska innehåll osv. för bioenergibranschen själv och för marknaden är viktiga ingredienser i detta strategiska handlingsmönster. Synliggörandet kan delvis ske genom licensiering, varumärken och image. Bioenergin måste ge kunden mervärde, vilket ställer speciella krav på kommunikationen mellan bioenergiföretaget och kunden.

Trovärdigheten vad gäller innehållet gör att det blir viktigt att ha intern kontroll bl.a. av miljöinnehållet. Det utvidgade produktinnehållet skall ge ökad konkurrenskraft, vilket medför att det bl.a. handlar om att överföra kunskap om det vida innehållet i bioenergi visavi fossila bränslen. Kunderna och den breda allmänheten måste veta hur skogsbränsle tas, hur det transporteras och hur aska återförs. Verksamheten måste bli transparent så att energiföretaget har kontroll över vad det gör. Det lokala och globala kretsloppet<sup>25</sup> måste kommuniceras. En fråga att ta ställning till för det enskilda bioenergiföretaget eller branschen är vilka värden som finns i bioenergi och vilka värden som skall fokuseras för att konkurrenskraften skall öka.

Kopplingen mellan de olika leden inom bioenergisystemet blir fastare och närmare och man arbetar närmare varandra. Vertikal integration blir av samma skäl intressant.

## 5.4 Utvidgad värderingsgrund

Utvärderingsgrunden för verksamheten förändras mot modifierade avkastningskrav, modifierad riskexponering och modifierad

---

<sup>25</sup> Det lokala kretsloppet kan exemplifieras med avverkningsrester som tas ut från skogen och eldas upp i det lokala värmeverket, sedan återförs näringsämnen utom kväve till skogsmarken igen genom askaåterföring. Det globala kretsloppet kan exemplifieras med att koldioxid frigörs från biomassan från skogen när denna eldas upp i värmeverket och skogen som växer upp på den avverkade skogsmarken tar sedan upp koldioxid när den växer upp.

investeringspolitik. För att möta den komplexa situationen utvecklas nya nätverk, varvid olika verksamheter kommer att ingå i olika konstellationer. Värderingsgrunden utvidgas med förnyelsebarhet, miljöpåverkan, välbefinnande, långsiktighet, det lokala etc. Mervärdet i det lokala exploateras genom att synliggöra och tydliggöra det geografiska innehållet i energin.

Förankringen i det övriga samhället blir mycket viktig, varvid samverkan t.ex. mellan bränsleföretag och samhälle blir intressant. Ett visst vakuum borde uppstå genom att kommunerna bolagiserar, säljer ut och på andra sätt ser över sina åtaganden på energiområdet, vilket kan ge öppningar för nya bindningar.

Utrymme för bioenergi skapas genom opinion, varvid bioenergiföretaget kan förbättra sina positioner genom att ta reda på vilka värden som kan exploateras på ett samhällsligt plan och sedan lyfta fram dessa värden. Dessa värden skiljer sig från dem som kan exploateras på marknaden, t.ex. lokal förankring, sysselsättning, förnyelsebarhet.

För att göra det möjligt att synliggöra, tydliggöra och kommunicera en verksamhet och att kunna värdera en verksamhet utifrån vad som framkommit i de andra strategiska handlingsmönstren, krävs att nya värderingsgrunder konstrueras.

## **5.5 Kritiska faktorer för bioenergisystemet vid tillämpning av de strategiska handlingsmönstren**

Vi har ovan diskuterat de fyra strategiska handlingsmönstren: *flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp, och utvidgad värderingsgrund*. Nedan identifierar vi ett antal kritiska faktorer som kommer att vara avgörande för hur väl bioenergisystemet och dess aktörer kommer att kunna genomföra de ovan beskrivna strategiska handlingsmönstren. Den fortsatta diskussionen av kritiska faktorer sker på ett övergripande plan och behandlar kritiska faktorer som framkommit inom de olika strategiska handlingsmönstren blandat. De

kritiska faktorer<sup>26</sup> som vi har identifierat beskrivs i termer av nyckelkompetenser och nyckelrelationer. Det handlar alltså om ett antal kompetenser och ett antal relationer som vi menar kommer att vara avgörande för bioenergis framtida konkurrenskraft. Vi pekar på tre nyckelkompetenser *systemkompetens*, *kommunikativ kompetens* samt *problemformuleringskompetens*, och fyra externa nyckelrelationer *bioenergisystemet - kunden*, *bioenergisystemet - det politiska systemet*, *bioenergisystemet - lokalsamhället*, samt *bioenergisystemet - miljöintressenter*.

Nedan beskrivs de tre nyckelkompetenserna och de fyra nyckelrelationerna mer ingående.

### 5.5.1 Systemkompetens

För att kunna utveckla de tidigare beskrivna strategiska handlingsmönstren *flexibilitet*, *kundorientering*, *utvidgat produktbegrepp* och *utvidgad värderingsgrund* krävs kompetens om bioenergisystemet. Systemkompetens handlar om att kunna mobilisera (styra) hela bioenergisystemet. Detta kan göras på olika sätt t.ex. med kunskap, politisk makt och med ägande. Mobilisering med hjälp av kunskap kan handla om att ha eller skaffa kompetens om bioenergisystemet. Att mobilisera bioenergisystemets resurser med hjälp av politisk makt handlar om att kunna utnyttja det politiska systemet inklusive forskningssamhället för bioenergisystemets sak<sup>27</sup>. Att tillägna sig systemresursen genom ägande kan göras genom köp och samgående i vertikala (och horisontella) integrationer.

De strategiska handlingsmönstren implicerar att det krävs samarbete i vertikala och horisontella allianser för att bli konkurrenskraftig och uppnå framgång. Dessa konstellationer kan vara mer eller mindre

---

<sup>26</sup> Vi menar att en separation av de olika strategiska handlingsmönstren vid det här laget har tjänat sitt syfte att pekat på strategier för att öka eller vidmakthålla bioenergis framtida konkurrenskraft. De framtida strategiska handlingsmönstren kommer dock inte att se ut enligt ovan. Det troliga är att det blir någon typ av blandning av de ovan beskrivna handlingsmönstren och även att nya element kommer in. Den fortsatta framställningen sker därför utifrån alla de fyra strategiska handlingsmönstren samtidigt.

<sup>27</sup> Det politiska stödet av bioenergi ges en innebörd i termer av t.ex. kostnadsminskning, ekologisk hållbarhet, inhemska. För denna diskussion är dock det primära att det politiska systemet gynnar bioenergi av olika skäl.

fasta och formaliserade integrationslösningar. De ger möjlighet till en överblick över och en kunskap om hela eller delar av bioenergisystemet. Det är med hjälp av en sådan överblick som de framtida konkurrenskraftiga bioenergiapplikationerna kan upptäckas och därmed genomföras.

Kompetensen om det egna systemet<sup>28</sup> i form av produktionsapparat, produkter, organisationsstruktur etc. och dess relation till omvärlden är också viktig.

Vidare handlar systemkompetens om kunnande om de omgivande systemen t.ex. energisystem, det politiska systemet, ekologiska systemet, lokala samhället, EU, betydelsefulla särintressen osv. Förutom kunnande om hela bioenergisystemet och det egna verksamhetssystemet så ställs alltså även krav på kontaktytor med andra verksamheter inom helt andra branscher med vilka bioenergisystemet kan samarbeta. Samarbete kräver också en anpassningsförmåga till nya förhållanden.

### **5.5.2 Kommunikativ kompetens**

I likhet med systemkompetens kommer den kommunikativa kompetensen att vara viktig för att kunna realisera de tidigare beskrivna strategiska handlingsmönstren. Den kommunikativa kompetensen kanske har störst betydelse för de strategiska handlingsmönstren kundorientering, utvidgat produktbegrepp och utvidgad värderingsgrund. Flexibilitet handlar dock också i förlängningen mycket om förmågan att kunna kommunicera genom att sprida sitt budskap och att ta in omgivningens synpunkter.

---

<sup>28</sup> Vilka krav ställer t.ex. kundorientering där man säljer bredare energitjänster med miljöinnehåll på grothanteringen? Att möta konsumenternas krav på miljöinnehåll ställer krav på detaljkunskap om grothanteringen och dess förhållande till miljökraven och hur detta skall omsättas i praktiskt arbete i skogen. Det handlar till stor del om att utbilda anställda som utför grothanteringen och att organisera grothanteringen på ett sådant sätt att en miljöanpassad grothantering görs möjlig. Detta måste integreras med massa och virkesuttagen. När grothanteringen inte finns inom den egna organisationen måste samarbete utvecklas som innehåller arbetsrutiner och kontrollrutiner. Grothanteringen inkluderar även transporter och lagring, vilket ställer krav på en ny typ av logistik innehållande optimering av miljöbelastningen.

Kommunikativ kompetens handlar om att inom den enskilda organisation såväl som inom bioenergisystemet upprätthålla och utveckla den kommunikativa förmågan. I den enskilda organisation handlar det om att ha personalresurser och att aktivt arbeta med kommunikation. På bioenerginivå handlar det om att bioenergisystemets intresseorganisationer är skickliga kommunikatörer.

Den kommunikativ kompetens består bl.a. av de nätverk av relationer som de olika aktörerna är involverade i. Kommunikationen underlättas av ett nätverk i flera dimensioner. Först utgör nätverket i sig ett kommunikationsväg och för det andra kan nätverket förstärka kommunikationen både inåt och utåt. Vidare sorterar och strukturerar relationsnätverket den aktuella informationen. Det kommer även att finns vissa nyckelrelationer som blir avgörande för vilken kommunikativ förmåga som aktörerna inom bioenergisystemet kommer att ha. (se nyckelrelationer nedan)

Den kommunikativ kompetens exemplifieras tydligast i de strategiska handlingsmönstren utvidgat produktbegrepp och kundorientering. Huvudtemat är att synliggöra och kommunicera hela bioenergins förädlingskedjans mervärde vad gäller ekonomi, miljö, lokala aspekter etc. Det handlar mycket om att överföra kunskap. Verksamheten måste bli synlig och det lokala och globala kretsloppet<sup>29</sup> måste kommuniceras. Konkurrensen ökar och det blir viktigt att profilera och tydliggöra sin verksamhets innehåll t.ex. i termer av image, miljöinnehåll, moraliskt innehåll osv.

Producenterna måste lära sig att ha direktkontakt med kunderna. Det kommunikativa innehållet i energiprodukter t.ex. image, kommer att öka i betydelse på bekostnad av den fysiska produkten. Kontakterna

---

<sup>29</sup> Det lokala kretsloppet kan exemplifieras med avverkningsrester som tas ut från skogen och eldas upp i det lokala värmeverket, sedan återförs näringsämnen utom kväve till skogsmarken igen genom askaåterföring. Det globala kretsloppet kan exemplifieras med att koldioxid frigörs från biomassan från skogen när denna eldas upp i värmeverket och skogen som växer upp på den avverkade skogsmarken tar sedan upp koldioxid när den växer upp.

och kommunikationen mellan kund och producent måste bli direkt, fördjupad och ömsesidig. Kommunikationen med kunderna blir mer individuell. Allt detta kommer att kräva en kommunikativ kompetens.

Den kommunikativa kompetensen i det strategiska handlingsmönstret utvidgad värderingsgrund handlar om förmåga till opinionsbildning, driva frågor som gynnar bioenergin, lobbying, nätverksbyggande<sup>30</sup> och förhandlingsförmåga. Aktiv kommunikation med andra utanför bioenergisystemet kan ge fördelar för bioenergin. Ett samarbete som kan skapa fördelar i form av trovärdighet är samarbete med miljöorganisationer och andra organisationer på miljöområdet t.ex. licensieringsorganisationer. Det handlar också om att lyssna och förstå de signifikanta aktörerna inom bioenergisystemet och andra i samhället tongivande aktörer för att därigenom kunna få tidiga förändringsimpulser. En aktiv kommunikation möjliggör proaktiv utveckling av trovärdiga verksamheter inom bioenergiområdet.

### **5.5.3 Problemformuleringskompetens**

I en strategiprocess som allt mer berör och involverar aktörer och system utanför den egna organisationens absoluta närhet blir det allt viktigare att besitta förmågan och kompetensen att kunna sortera fram de relevanta frågeställningarna och att kunna formulera de avgörande problemställningarna. Mycket av bioenergens konkurrenskraft avgörs av hur omvärlden struktureras, hur agendan på energiområdet gestaltar sig samt hur de viktiga problemställningarna formuleras. Utan kompetensen att påverka och därmed i viss mån styra denna problemformuleringsprocess får bioenergin svårigheter att i framtiden bli ett konkurrenskraftigt alternativ.

Problemformuleringskompetens kan bero på att man har en speciell position inom bioenergisystemet, i samhället i stort eller att man har förmåga att våga handla på ett nytt sätt. Det krävs både att göra rätt saker och förklara det man gör på rätt sätt. Men det handlar också om att ha positioner i samhället för att man skall bli avlyssnad. Genom att

---

<sup>30</sup> Det handlar om att upprätthålla och skapa nätverk som bildar kontaktytor utåt och inåt.

besitta problemformuleringskompetens kan bioenergisystemet och dess aktörer påverka problemformuleringsprocessen i samhället. Möjligheterna att påverka torde handla om hur belysande och utvecklande den aktuella problemformuleringen är och hur bra tidigare problemformuleringar från den aktuella aktören har varit.

#### 5.5.4 Nyckelrelationer

Det är strategiskt viktigt för bioenergisystemet att vara med och påverka konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen inom energiområdet. För att kunna göra detta måste bioenergisystemet och dess aktörer förfoga över ett antal nyckelkompetenser (se ovan), men även delta i de sammanhang där konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen fortgår. Detta deltagande tillskansar sig bioenergisystemet och dess aktörer lämpligen genom att upprätthålla relationer med de signifikanta aktörerna inom de processer där den framtida konkurrenskraften för bioenergi avgörs. Vi har pekat på fyra sådana nyckelrelationer. Dessa beskrivs kortfattat nedan.

Relationen *mellan bioenergisystemet och kunderna* utgör en förutsättning för bioenergins konkurrenskraft. I relationen till kunden deltar bioenergin i konkurrensprocessen på energimarknaden. I konkurrensprocessen skapas morgondagens konkurrenssituation. Kunden blir bioenergins "förlängda arm" och "känslspröt" på marknaden. Närheten till kunden och därmed marknaden kommer att avgöra hur väl bioenergin kommer att kunna hävda sig i konkurrensprocessen.

En nära relation med kunderna är också en förutsättning för att bredare energitjänster, som bygger på kundernas villkor, skall kunna utvecklas. Det räcker inte med att bara sälja bulk utan tjänstens omfång och djup växer parallellt med att relationer utvecklas.

*Bioenergisystemets relation med det politiska systemet* kan exemplifieras med Växjö kommun där en enig politisk ledning har fattat beslut att kommunen skall sträva mot ett hållbart samhälle, vilket bl.a. medför att energiförsörjningen skall bygga på förnyelsebar

energi. Bioenergin utgör en central del av sådan politik. Det utvecklas en ömsesidighet mellan det politiska systemet och bioenergisystemet. För bioenergin öppnas en möjlighet när politiker fattar beslut att ge kommunen en inriktning mot ekologisk hållbarhet och bioenergin är en viktig del för att göra en sådan utveckling möjlig. Genom en relationen mellan det politiska systemet och bioenergisystemet kan bioenergin erhålla favörer i form av förmånlig behandling t.ex. modifierade avkastningskrav, modifierad investeringsfilosofi, modifierad riskexponering etc. Det politiska systemet å sin sida får ett område där man kan hålla en hög miljöprofil.

Trots att det finns mycket som talar för och betonar bioenergins lokala karaktär så kommer bioenergisystemets aktörers förbindelser med utlandet att få betydelse. T.ex. blir råvarumarknaden mer internationell och det gäller att säkra en trygg tillgång på råvaror genom förbindelser med råvaruproducenter i utlandet. En del av de beslut som påverkar bioenergin fattas inom EU varför det blir betydelsefullt att ha goda relationer med administratörer och politiker inom olika EU-organ.

Vi menar att relation mellan *aktörerna inom bioenergisystemet och lokalsamhället* är betydelsefull för hur bioenergins konkurrenskraft utvecklas. Samtidigt som biobränslemarknaden vidgas och blir mer internationell så är bioenergiprojektet lokala till sin karaktär. Det är både viktigt och nödvändigt för bioenergisystemet att utveckla ett nätverk som innefattar politiker, det lokala näringslivet, kunder, universitet och högskolor och den lokala miljörörelsen.

Ett exempel på nyckelrelationer med lokalsamhället är den med lokala råvaruproducenter. En känslig faktor för bioenergin är transportavstånden, inte bara av kostnadsskäl utan också på grund av trovärdighet och legitimitet, för bioenergi som ett ekologiskt hållbart alternativ. Det är därför nödvändigt att bioenergiverksamheten sätts i relation till det lokala samhället.

En annan nyckelrelation är *mellan aktörerna inom bioenergisystemet och miljöintressenter*. Miljövärden har historiskt och även i dagsläget givit bioenergi mervärden. Dessa mervärden har handlat om att bioenergi är neutralt vad gäller koldioxidutsläpp, att bioenergi är



förnyelsebart, att det inte skapar irreversibla skador i naturen etc. Bioenergins konkurrenskraft kommer därför att vara extra känslig mot att beskrivas som negativ ur miljösynpunkt. Negativa beskrivningar handlar t.ex. om hotet mot biodiversiteten och utarmningen av skogsmarken. Bioenergins goda egenskaper ur ett miljöperspektiv kan genom en nära relation med miljöintressenterna tydliggöras och negativa egenskaper kan på ett tidigt stadium åtgärdas. Relationen är för övrigt ömsesidig då bioenergin är en viktig del av miljöintressenternas strävanden mot ett ekologiskt hållbart samhälle.

## **6 Diskussion**

### **6.1 Strategi - ett försök till begreppsapparat**

Vi menar att strategibegreppet i stort implicerar eller borde implicera en processsyn. Det räcker inte att studera framgång och framgångsrecept statistiskt. I likhet med Mintzberg (1988) menar vi att strategi handlar just om själva strategiprocessen. Därmed inte sagt att mer statistiska studier av det institutionella strategiska innehållet skulle

sakna intresse. Denna typ av studier<sup>31</sup> lägger grunden för den strategiska analysen, då de beskriver de hinder och krafter som ligger i de institutionella strukturerna.

Strategi handlar om processen i vilken organisationer möter omgivningen<sup>32</sup> och framtiden<sup>33</sup> i sin kamp för framgång. Det som enligt vårt synsätt är avgörande för en organisation är organisationens specifika kontext, vilket grovt kan beskrivas som organisationen i sig, omgivningen och framtiden. I denna studie har vi arbetat utifrån en ex ante analys och ett institutionellt dynamiskt perspektiv. Det lite mer långsiktiga strategiarbetet handlar om hur organisationer formar, förändrar och använder sig av de institutionella strukturerna. På kort sikt måste strategiarbetet inriktas mot den befintliga institutionella strukturen.

Många författare, några refererade i denna rapport, har beskrivit vikten av det institutionella innehållet i strategibegreppet. Huvudpoängen som vi ser det är den kraft som ligger i organisationers institutionella strukturer. Selznick (1957) menar att de institutionella strukturerna är ...”a great reservoir of energy”... och kan denna energi användas på ett för organisationen positivt sätt tillför den på ett avgörande sätt kraft. Vi har tidigare tryckt på att strategi på längre sikt handlar om att förstå, forma och utnyttja organisationers institutionella strukturer i den strategiska processen. För att förstå denna process bättre har vi särskilt begreppen organisationernas gemensamma värdegrund (t.ex. föreställningar om marknad, produktion, förhållande till naturen) och de strukturer som stödjer denna gemensamma värdegrund (t.ex. organisationsstruktur,

---

<sup>31</sup> Vår tidigare studie Ling, Lundgren & Mårtensson (1998) kan hänföras till denna typ.

<sup>32</sup> Omgivningen består av konkurrenter, kunder, leverantörer, lagstiftning, produktionsapparat, skogstillstånd osv.

<sup>33</sup> Fokus i strategilitteraturen har legat och ligger på ex post analyser av framgångsrika organisationer. Denna typ av studier är problematiska av tre skäl. För det första finns alltid misstanken att urvalet av framgångsrika organisationer har styrts av författarnas strategihypotes och inte tvärt om. För det andra handlar det om mer eller mindre omfattande eftertänkslösheter. Slutligen blir det analytiska värdet mycket generellt och trubbigt i enskilda organisationers strategiarbete. Detta då den enskilda organisationens strategi alltid kommer att vara beroende av sin specifika kontext. Överföring av strategi från en organisation till en annan låter sig inte göras på det sätt som denna litteratur underförstått ger uttryck för.

belöningsystem, ledarstil, rekryteringspolicy, miljöpolicy, dominerande omvärldsbeskrivning). Det råder en ömsesidighet mellan dessa båda delar.

Beroende på om gemensam värdegrund eller understödjande strukturer studeras och beroende på om de undersöks ur ett dynamiskt eller statiskt perspektiv, tillför de olika typer av information till strategibegreppet. Det statiska perspektivet ger information om den vid en viss tidpunkt existerande värdegrunden, som skapar olika former av hinder och möjligheter. Fokuseras de understödjande strukturerna i ett statiskt perspektiv får vi information om vilka verktyg för att påverka organisationens och eventuellt omgivningens värdegrund som finns tillgängliga. Om den gemensamma värdegrunden och de understödjande strukturerna däremot studeras ur ett dynamiskt perspektiv tillförs information om innehållet i organisationens strategi samt information om den påverkan som de verktyg som används för att understödja en viss strategi har. Det är först när värdegemenskap och understödjande strukturer studeras ur ett dynamiskt, processuellt perspektiv som de kan sägas behandla en organisations strategi, annars handlar det om förutsättningarna för det strategiska arbetet.

Vill vi slutligen säga något om framtiden, måste vi anlägga ett framåtblickande och för den delen dynamiskt perspektiv. Som framgår av den tidigare diskussionen ökar möjligheterna att förändra de institutionella strukturerna ju längre perspektiv vi anlägger. I ett framåtblickande perspektiv på strategi läggs därför mycket kraft på att problematisera och synliggöra de ledande och stabila institutionella strukturerna, vilka annars tas för givna.

Tabell 2. Strategiarbetet i relation till de gemensamma värdegrunderna och de stödjande strukturerna utifrån ett statiskt-, dynamiskt-, och framåtblickande perspektiv.

Studieobjekt	<b>Studier av de stödjande strukturerna</b>	<b>Studier av de gemensamma värdegrunderna</b>
Perspektiv		
<b>Statiskt perspektiv</b>	Synliggör institutionella	Synliggör institutionella

	strategiska verktyg	strategiska hinder/möjligheter
<b>Dynamiskt perspektiv</b>	Synliggör påverkan av de institutionella verktygen för det strategiska arbetet	Synliggör det institutionella innehållet i strategier
<b>Framåtblickande perspektiv (scenarier)</b>	Synliggöra kritiska faktorer som de understödjande strukturerna måste hantera under olika scenarier	Problematisera de invanda och för givna tagna gemensamma värdegrunderna

Vår strategisyn går ut på att man ser både den gemensamma värdegrunden och de understödjande strukturerna, som delar av strategiprocessen. I denna studie har den institutionella dimensionen av strategiprocessen studerats utifrån mötet mellan olika typer av värdegrunder inom energiområdet dvs. logikerna (affärsmässig produktionslogik, affärsmässig hållbarhetslogik och socio-ekonomisk hållbarhetslogik) och olika hypotetiska framtider (scenarierna splittring, styrning och bakslag). Dessa möten har genom ett seminarium där representanter för energibranschen deltog, resulterat i ett antal hypotetiska strategiska handlingsmönster, vilka vi tidigare benämnt flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp och utvidgad värderingsgrund. Dessa hypotetiska strategiska handlingsmönster är ett resultat av ett framåtblickande (och dynamiskt) synsätt på den inom energisystemet verkande gemensamma värdegrunden, då den gemensamma värdegrunden kommer till uttryck i de strategiska handlingsmönstren.

Vi har genom de hypotetiska handlingsmönstren försökt fånga de strategiska handlingsmönster som skulle bli följden av vissa värdegrunder (vissa logiker) och vissa hypotetiska framtider (scenarier). De kritiska faktorer, nyckelkompetenser och nyckelrelationer, som följer av de hypotetiska strategimönstren skall ses som vårt sätt att beskriva och belysa nyckelaspekter som de understödjande strukturerna måste hantera. Dessa kritiska faktorer är avgörande i den process som kommer att forma den framtida värdegrunden inom energisystemet.

Tabell 3. Några av denna studies centrala begrepp i förhållande till begreppen gemensam

värdegrund och understödjande strukturer och utifrån ett statistiskt, dynamiskt och ett framåtblickande perspektiv.

Perspektiv	Studieobjekt	Studier av de stödjande strukturerna	Studier av de gemensamma värdegrunderna
<b>Statiskt perspektiv</b>		Logikerna när de speglar understödjande strukturer	Logiker när de speglar gemensamma värdegrunder
<b>Dynamiskt perspektiv</b>		Logikernas påverkan som understödjande struktur t.ex. vid bedömningar av bioenergins konkurrenskraft	Logikerna som bärare av strategier
<b>Framåtblickande perspektiv</b>		Nyckelkompetenser och nyckelrelationer såsom varande nyckelaspekter av de understödjande strukturerna inom bioenergisystemet	De hypotetiska strategiska handlingsmönstren

## 6.2 Strategiarbete inom bioenergisystemet - management implikationer

Vi har försökt göra den institutionella dimensionen användbar i det strategiska arbetet genom att synliggöra två delar av den nämligen den gemensamma värdegrunden och de understödjande strukturerna. Den gemensamma värdegrunden har i denna rapport getts innehåll genom logikerna och dessa får sitt innehåll av föreställningar om bl.a. marknaden, produktionen och förhållandet till naturen. De understödjande strukturerna kan exemplifieras med organisationsstruktur, belöningsystem, ledarstil, rekryteringspolicy, miljöpolicy, omvärldsbeskrivning. Det råder ett ömsesidigt förhållande mellan den gemensamma värdegrunden och de understödjande strukturerna. De understödjande strukturerna är en manifestation av värdegrunden och de understödjande strukturerna i sin tur påverkar, upprätthåller och stärker den gemensamma värdegrunden. De understödjande strukturerna kan användas för att förändra den inom energisystemet och inom enskilda organisationer rådande värdegrunderna.

Studien har pekat på flexibilitet, kundorientering, utvidgat produktbegrepp och utvidgad värdegrund som strategiskt viktiga faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft. Bioenergisystemet och enskilda företag inom detta system måste förhålla sig till dessa faktorer för att i framtiden vara framgångsrika. I detta avsnitt kommer det strategiska arbetet på bioenergiområdet att diskuteras i termer av de tidigare identifierade kritiska faktorerna, dvs. nyckelkompetenser och nyckelrelationer. De understödjande strukturer som står till ledningens förfogande kommer att lyftas fram.

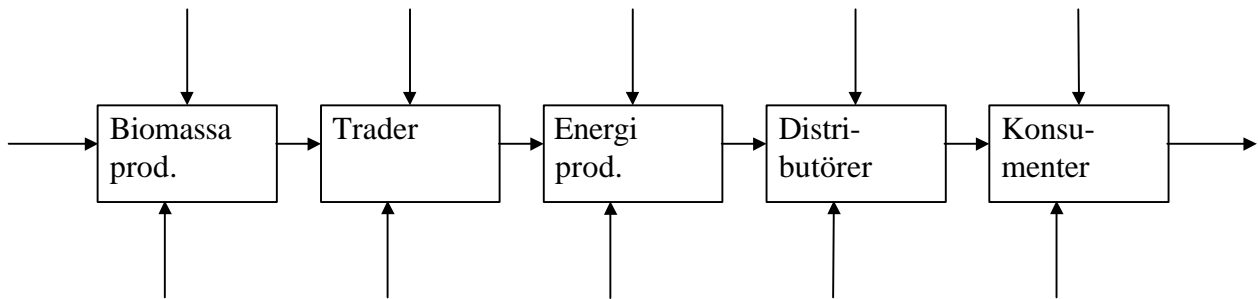
*Genom att inrikta det strategiska arbetet på de understödjande strukturerna, kommer bioenergisystemet och dess aktörer att sträva efter att få till stånd en följsamhet mellan bioenergisystemets värdegrunder och de värdegrunder som blir dominerande i konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen. Strategiarbetet skall alltså tillförsäkra bioenergisystemet en följsamhet och en ömsesidig påverkan mellan den egna värdegrunden och den värdegrund som blir följden av konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen inom energiområdet.*

Vi har i den tidigare framställningen pekat ut kritiska faktorer vid tillämpandet av de hypotetiska strategiska handlingsmönstren. Vi har beskrivit dessa som de tre nyckelkompetenserna systemkompetens, kommunikativ kompetens, problemformuleringskompetens samt ett antal nyckelrelationer. Nedan följer en kort diskussion om hur bioenergisystemet kan hantera de kritiska faktorerna genom att utnyttja de understödjande strukturerna som t.ex. belöningsystem, organisationsstruktur, rekryteringspolicy, produktionssystem, omvärldsbeskrivning.

### **6.2.1 Systemkompetens**

För att säkerställa att bioenergin upprätthåller en hög systemkompetens måste kunskapen om bioenergisystemet fördjupas och breddas. Det handlar om materialflödena från biomassa till

slutkund, men även om de olika unika situationer som aktörerna på olika nivåer inom bioenergisystemet verkar inom. (se figur nedan)



Figur 5. Principskiss över bioenergisystemet från biomassaproduktionen till konsumtionen av el/värme. De horisontella pilarna visar materialflöde och/eller ökad förädlingsgrad. De vertikala pilarna står för substitutionsmöjligheter och konkurrens utifrån.

Systemkompetensen inom bioenergisystemet måste transformeras från ett idéplan till ett handlingsplan. Systemets inneboende möjligheter måste mobiliseras. För att en mobilisering skall bli möjlig krävs fördjupade relationer mellan olika parter inom bioenergisystemet. Detta för att ge ett ömsesidig engagemanget, trovärdighet inåt och utåt, för att skapa ömsesidig riskexponering och för att underlätta informationsflödena inom bioenergisystemet. Hur formaliserad en sådan integration måste vara är oklart.

Energisystemet och därmed bioenergisystemet har alltmer blivit en del i ett större samhällssammanhang. Från att ha varit ett produktions- och kostnadsoptimerande system har energisystemet blivit mer mångfacetterat. För att kunna förstå det sammanhang inom vilket bioenergin kommer att hitta sin framtida plats måste en bredare förståelse för olika andra överlappande och angränsande system skapas.

### **Rekommendationer:**

- Betona bioenergi som system. Styrkan och svagheter bestäms av hela bioenergisystemet och inte enbart av enskilda aktörer inom detta system.
- Samarbete inom bioenergisystemet bör belönas och prioriteras.



- Olika strukturer för samarbetet inom bioenergisystemet i form av allianser, gemensamt ägande etc. bör övervägas.
- Rekrytera och utveckla kompetenser såsom politisk kompetens, marknadskompetens, miljökompetens etc. från närliggande och överlappande system.

### **6.2.2 Kommunikativ kompetens**

För att upprätthålla och stärka bioenergins konkurrenskraft måste bioenergins mervärden exploateras. Mervärdena måste kommuniceras till marknaden, det politiska systemet och miljöintressen för att nämna några betydelsefulla aktörer. Bioenergin framtida mervärden kommer att upptäckas genom och definieras i interaktionen mellan de betydelsefulla intressenterna och bioenergisystemet.

Energins förskjutning från anonym insatsvara till ett subjekt i sig själv har förskjutit tyngdpunkten på de stödjande strukturerna från mer ”slutna” sammanhang till större mer offentliga sammanhang. Tyngdpunkten flyttas från produktionen till de strukturer som bär fram kommunikationen med det omgivande samhället och relationen med kunderna. Det handlar om att synliggöra och kommunicera bioenergins kvaliteter.

Tvåvägskommunikation ersätter envägs, endimensionella budskap ersätts av flerdimensionella budskap, trovärdighet blir avgörande. Förmågan att kunna kommunicera den egna produktens kvaliteter, hur produkten passar in i olika efterfrågemönster, produktens totala miljöbelastning etc. blir avgörande för den framtida konkurrenskraften. En viktig uppgift för ledningar blir att utveckla den kommunikativa kompetensen inom respektive organisation.

#### **Rekommendationer:**

- Definiera den egna organisationens uppgifter även i kommunikativa termer.
- Rekrytera och utveckla kommunikativ kompetens. Arbeta aktivt med kommunikation inom och utom bioenergisystemet. Bredda den kommunikativa basen genom att delta i nya relevanta sammanhang.

- Höj statusen för kommunikativa uppgifter inom organisationen.

### 6.2.3 Problemformuleringskompetens

Flera närliggande och överlappande system som t.ex. lokala särintressen, miljöintressen, det politiska systemet, EU-systemet deltar aktivt i problemformuleringsprocessen på energiområdet. Strukturering och formulering av de viktiga problemställningar inom energiområdet avgör om och hur bioenergi kommer att vara konkurrenskraftigt i framtiden. Det är därför avgörande att på ett tidigt stadium aktivt delta i problemformuleringsprocessen. Ett viktigt strategiskt mål från bioenergisystemet är därför att uppnå en sådan position inom samhället att bioenergisystemet och dess aktörer aktivt kan påverka problemformuleringsprocessen inom energiområdet

#### Rekommendationer

- Problematisera den egna organisationens uppgifter i processtermer. Hur påverkas organisationens uppgifter av olika framtida scenarier.
- Delta så aktivt som möjligt i problemformuleringsprocessen inom energiområdet och andra relevanta områden.

### 6.2.4 Nyckelrelationer

För att upprätthålla och förstärka bioenergins framtida konkurrenskraft är det avgörande för bioenergisystemet och dess aktörer att vara med och påverka konkurrensprocessen och problemformuleringsprocessen inom energiområdet. Denna möjlighet till påverkan kan bioenergisystemet och dess aktörer tillägna sig bl.a. genom att upprätthålla relationer med de signifikanta aktörerna inom konkurrens- och problemformuleringsprocessen. Vi har pekat på fyra sådana nyckelrelationer. Bioenergisystemets relation till kunden, till lokalsamhället, till det politiska systemet och till miljöintressena.

#### Rekommendationer:

- Definiera det egna systemet och den egna uppgifterna så att nyckelrelationerna blir en naturlig del i organisationens nätverk.
- Skapa strukturer och fora för levande och dynamiska relationer med de betydelsefulla aktörer i närliggande och överlappande system.

Detta kan ske genom rent samarbete, gemensamma forskningsprojekt, gemensamma nätverk t.ex. olika branschorganisationer etc.

- Rekrytera personal med kompletterade personliga nätverk.

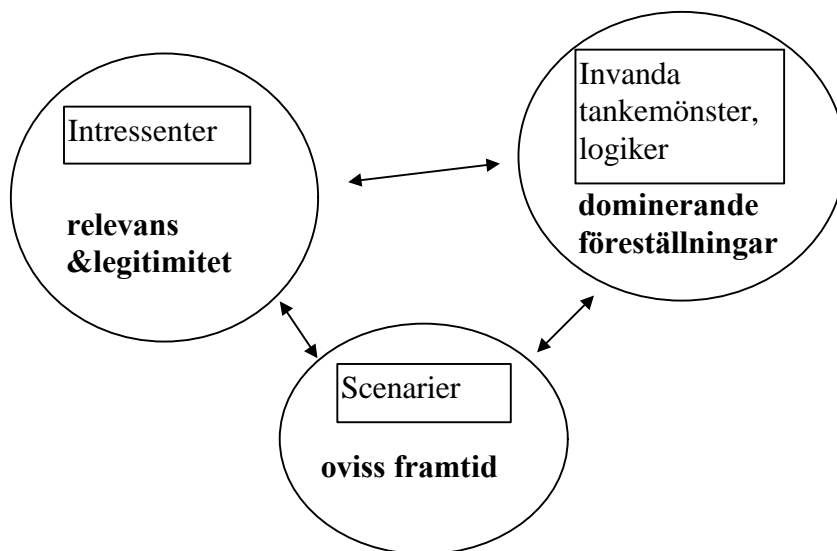
## **7 Modell för strategiarbete i en osäker omvärld**

Ett resultat av projektet *bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft* är den modell för strategiarbete i en osäker omvärld som vi inom projektet har utvecklat och arbetat efter. Modellen fokuserar på att problematisera de föreställningar som ligger i de i dagsläget ledande strukturerna inom i vårt fall energisystemet. Förändringar och omvälvningar i dessa föreställningar kommer att vara avgörande för de framtida förutsättningarna för bioenergins konkurrenskraft. Förändringar och omvälvningar kan inte förutsägas. Vi kan dock skapa en förberedelse och en vaksamhet i förhållande till förändringar genom att problematisera våra invanda föreställningar (se t.ex. Schwartz, 1991).

### **7.1 Modellen**

Modellen har som mål att beakta de i dagsläget dominerande föreställningarna och osäkerheten i den framtida utvecklingen. Modellen bygger också på att involvera de berörda intressenterna i processen, vilket ger processen relevans och legitimitet. Förändringsprocessen får sin energi från interaktionen mellan de aktuella intressenterna, dominerande föreställningar i form av invanda tankemönster och ett antal scenarier. (se figur 6)

Huvudkonceptet för förändringsarbetet är att i en process identifiera kritiska faktorer för en förändring av energisystemet och att utifrån dessa kritiska faktorer utarbeta stödjande system som stödjer och möjliggör en förändringsprocess.



Figur 6. Huvud komponenterna i förändringsprocessen dvs. intressenter, invanda tankemönster och scenarier och komponenternas uppgift i processen. Invanda tankemönster, logiker skall fånga de dominerande föreställningar som påverkar vårt beteende; intressenterna ger processen relevans, legitimitet och gör den situationsspecifik och scenarierna slutligen fångar den osäkerhet som ligger i den framtida utvecklingen.

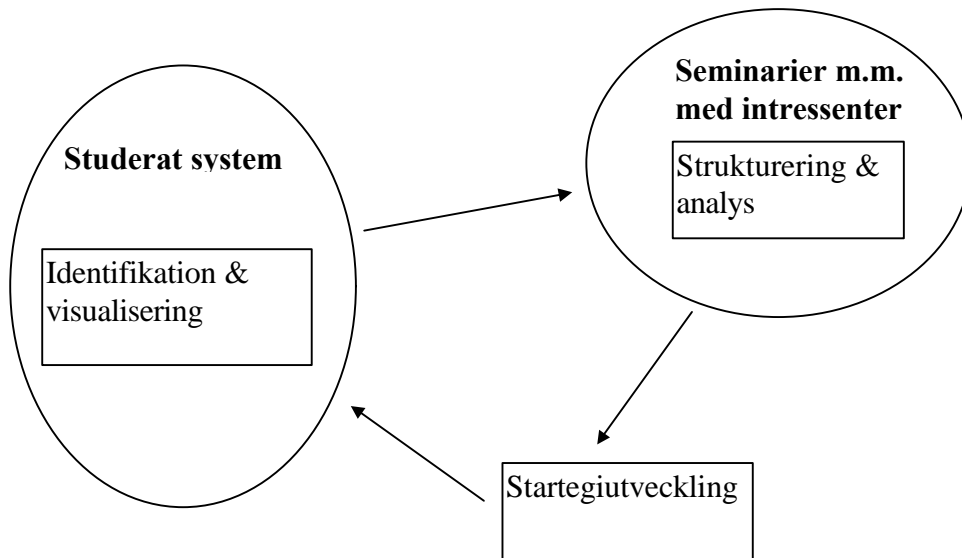
Förändringsprocessen<sup>34</sup> kan grovt delas in i tre faser nämligen identifikation & visualiseringsfasen, strukturerings & analysfasen samt utveckling av en förändringsstrategi fasen (se figur 7). Processen måste av naturliga skäl i princip fortgå kontinuerligt.

Fas 1 går ut på att *identifiera* och *visualisera* viktiga invanda föreställningar som påverkar det studerade systemet och därmed förändringsarbetet. Detta sker främst genom intervjuer.

I fas 2 *struktureras* och *analyseras* de identifierade invanda föreställningarna. Detta görs främst i seminarieform. Under ledning av projektgruppen får de aktuella intressenterna ta ställning till olika strategiska frågeställning under olika förutsättningar bestående av

<sup>34</sup> Vi menar att förändringsprocessen börjar redan i fas 1 även om själva förändringsstrategin och återföringen sker först i fas 3

föreställningar t.ex. i form av tankemönster, logiker och olika scenarier. Detta leder till att föreställningar och olika möjliga framtida utvecklingstendenser av det studerade systemet problematiseras. Scenarierna har tagits fram av projektgruppen och är utvecklade för att vara kreativa kulisser i analysarbetet. Materialet från seminarierna struktureras av projektgruppen.



Figur 7. Förändringsprocessen. Invanda föreställningar inom det studerade systemet som har bäring på förändringar av det studerade systemet identifieras. Föreställningar och möjliga framtida utvecklingstendenser analyseras och struktureras under seminarier med aktuella intressenter. Den strukturerade analysen används sedan för att utveckla en förändringsstrategi. Denna återförs sedan till det studerade systemet.

Under fas 3 *utvecklas en förändringsstrategi* för det studerade systemet, i vårt fall energisystemet. Den strukturerade analysen från seminarierna ger den nödvändiga bakgrunden för att utveckla en förändringsstrategi som inte bara tar med tekniska och fysiska förutsättningar utan också tar med de lokala intressenterna, de rådande föreställningarna och en oviss framtid i förändringsprocessen. Förändringsstrategin återförs slutligen till det studerade systemet och processen fortgår.

## REFERENSER

Alvesson, M & Sköldbberg, K, 1994, Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Studentlitteratur, Lund.

Arbner & Bjerke, 1994, Företagsekonomisk metodlära, Studentlitteratur, Lund.

Bengtsson, L, 1993, Intern diversifiering som strategisk process, Lund University Press, Lund.

DiMaggio, P & Powell, W, 1991, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field". In Powell, W & DiMaggio, P (Ed), The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago University Press, Chicago.

Elforsk, 1995, Framtidsscenarier, Elforsk rapport 95:16.

Elforsk, 1996, Ett uthålligt elsystem för Sverige - en vision för år 2050, Elforsk rapport 96:9.

Frankel, H, Ling, E & Lundgren, K, 1996, Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft - tre djupstudier inom förädlingskedjan, Internationella Miljöinstitutet, Lund.

Lindén, A-L, 1995, Bostäder och hushåll: Nuläge och framtid, Rapport inom projektet Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft, IDEON Agro Food, Alnarp.

Ling, E, Lundgren, K & Mårtensson, K, 1998, Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft: föreställningar om konkurrenskraft, Internationella institutet för industriell miljöekonomi, Lund.

Normann, R, 1975, Skapande företagsledning, Bonnier Alba.

Mintzberg, H, 1988, Five P:s for Strategy. In Quinn, J, B, Mintzberg, H & James, R, M, 1988, The Strategyprocess: Concepts, Contexts, and Cases, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H, 1994, The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, New York.

Porter, M, E, 1980, Konkurrensstrategi, ISL förlag.

Proposition 1996/1997, Om uthållig energiförsörjning.

Regeringskansliet, 1997, Ett modernt energisystem växer fram - Åtta svenska kommuner på väg mot ett ekologiskt uthålligt energisystem, Nordstedts Tryckeri AV, Stockholm.

Rhenman, E, 1974, Organisationsproblem och långsiktsplanering, Norstedt, Stockholm.

Scott, R, 1995, Institutions and Organizations, Sage Publications, London.

Selznick, P, 1957, Leadership in Administration: a Sociological interpretation, Harper & Row, New York.

Sjöstrand, S, e, 1992, "On the rationale behind "irrational" institutions", Journal of Economic Issues, Vol 26:1007-1040.

Schwartz, P, 1991, The Art of the Long View, Currency and Doubleday, New York.

Steen, P & Dreborg, K, H, 1995, Rationale of Backcasting, Forskningsgruppen för miljöstrategiska studier (fms), Stockholm.

Svidén, O, 1989, Scenarios: On Expert Generated Scenarios for Long Range Infrastructure Planning of Transportation and Energy Systems, Linköping Studies in Management and Economics, Dissertations No 9, Linköping University.

## **Bioenergins nuvarande och framtida konkurrenskraft - strategier**

Föreliggande rapport behandlar strategier i en oviss framtid för bioenergisystemet och enskilda aktörer inom detta system.

Strategi handlar på längre sikt om att förstå, forma och utnyttja organisationens institutionella struktur i den strategiska processen. För att förstå denna process bättre har vi särskilt begreppen organisationens gemensamma värdegrund (t ex föreställningar om marknad, produktion, förhållande till naturen) och de strukturer som stödjer värdegrunden (t ex organisationsstruktur, belöningsystem, ledarstil, rekryteringspolicy, miljöpolicy).

Syftet med studien är att lyfta fram kritiska faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft och att utveckla en föreställningsram för diskussioner om bioenergins framtida konkurrenskraft. Fokus ligger på strategiprocessen.

Studien beskriver fyra strategiska handlingsmönster för att befästa och förstärka bioenergins framtida konkurrenskraft, nämligen flexibilitet, kundorientering, utvidgad värderingsgrund.

Systemkompetens, kommunikativ kompetens och problemformuleringskompetens, identifieras i studien som kritiska faktorer för bioenergins framtida konkurrenskraft. Studien utvecklar slutligen en modell för strategiarbete i en splittrad och osäker omvärld.