

VETENSKAP FÖR PROFESSION 33:2015

# HÅLLBAR FRAMTID

– en seminariserie om företagande

Björn Brorström  
Stefan Eklund  
Karin M. Ekström  
Mikael Löfström



HÖGSKOLAN I BORÅS



## **HÅLLBAR FRAMTID** – en seminariserie om företagande

Björn Brorström

Stefan Eklund

Karin M. Ekström

Mikael Löfström

Under medverkan av

Ingemar Brink: företagsbeskrivningar och porträtt

Göran Greider: slutord



HÖGSKOLAN I BORÅS

Föreliggande rapport är nummer trettiofire i rapportserien *Vetenskap för profession*. Syftet med rapportserien är dels att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt vid högskolan, dels att publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning och tillämpade metoder inom ramen för verksamhetsidén Vetenskap för profession. Planen är en årlig utgivning på fyra till sex rapporter. Kommitténs uppgift är att ansvara för bedömning av bidrag till serien och därigenom medverka till en hög kvalitet på publicerade rapporter. I särskilda fall kommer externa experter att anlitas för bedömningar.

REDAKTIONEN BESTÅR AV

*Redaktör:* Björn Brorström, rektor

*Biträdande redaktörer:* Kim Bolton, professor, Jenny Johannisson, vicerektor

*Teknisk redaktör:* Jennifer Tydén, kommunikatör

© Respektive författare, 2015

*Grafisk form*

Mats Palmquist

*Omslagsfoto*

Colourbox

*Tryck*

Ineko, 2015

ISBN: 978-91-87525-57-5 (tryckt) 978-91-87525-58-2 (pdf)

ISSN: 1654-6520

*Digital version:* <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hb:diva-39>

# I rapportserien Vetenskap för profession

---

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod.
2. Smart Textiles
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
4. In search of a new theory of professions
5. A Delphi study of research needs for Swedish libraries
6. Vad är vetenskap?
7. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar
8. Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte
9. Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
10. 20 år med Institutionen Ingenjörshögskolan – historik, nuläge och framtid
11. Fenomenet Ullared – en förstudie
12. Undervisning i en ICA-butik
13. Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv
14. Knalleandan i gungning?
15. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 1 – Den svenska högskolans roll i en motsägelsefull tid
16. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 11 – Bildning och kunskapskulturer
17. Lärarutbildningens betydelse för en inkluderande skola
18. Brukarens roll i välfärdsforskning och utvecklingsarbete
19. Högskolelandskap i förändring. Utmaningar och möjligheter för Högskolan i Borås.
20. Mot en mer hållbar konsumtion – en studie om konsumenters anskaffning och avyttring av kläder.
21. I begynnelsen var ordet – ett vårdvetenskapligt perspektiv på språk och afasi
22. Nätverk, trådar och spindlar – Samverkan för ökad återanvändning och återvinning av kläder och textil
23. Libraries, black metal and corporate finance
24. Veljekset Keskinen – Finlands mest besökta shoppingdestination
25. Kan detaljhandeln bidra till att minska det textila avfallet?: Textilreturen i Ullared – ett experiment om återvinning
26. Från Högskolan i Borås till Humboldt, volym 3  
Vetenskap på tvären: akademiska värden, friheter och gränser
27. Samverkan för hållbar stadsutveckling och tvärsektorieell samsyn
28. Ledarskap i vården: Att möta media och undvika personfokuserade drev
29. OTEC Matters 2015
30. Resursfördelningsmodeller på bibliometrisk grund vid ett urval svenska lärosäten
31. The University of Borås as a sustainable university
32. Rum för de yngsta – Barns och föräldrars delaktighet i kulturverksamheter



# Innehåll

---

<b>FÖRORD</b>	<b>9</b>
<b>KAPITEL 1.</b>	<b>11</b>
<b>HÅLLBAR UTVECKLING, FÖRETAGANDE OCH BOKENS DISPOSITION</b>	
<b>KAPITEL 2.</b>	<b>13</b>
<b>SJU SAMHÄLLSAKTÖRER OM FÖRETAGANDE OCH HÅLLBARHET</b>	
Sören Andreasson/Didriksons Regnkläder AB	14
Roland Andersson/Politiker, styrelseordförande Högskolan i Borås	22
Wigar Bartholdson/Pulsen AB	30
Paul Frankenius/Bockasjö AB	38
Maria Khorsand/SP	46
Boris Lennerhov/Gekås	56
Ann Ludvigson/AB Ludvig Svensson	64
<b>KAPITEL 3.</b>	<b>73</b>
<b>Mikael Löfström: GRÄNSER FÖR HÅLLBART FÖRETAGANDE</b>	
<b>KAPITEL 4.</b>	<b>81</b>
<b>Karin M. Ekström: MÖTEN OCH MÖTAS FÖR HÅLLBARHET</b>	
<b>KAPITEL 5.</b>	<b>88</b>
<b>Stefan Eklund: DEN DIGITALA MÄNNISKAN – FÖRETAGANDE, SAMHÄLLSUTVECKLING OCH HÅLLBARHET</b>	
<b>KAPITEL 6.</b>	<b>94</b>
<b>Björn Brorström: DEN EGENTLIGA INNEBÖRDEN AV HÅLLBARHET</b>	
<b>SLUTORD</b>	<b>100</b>
<b>Göran Greider: MILJÖMEDVETNA FÖRETAG BEHÖVER SAMHÄLLSPLANERING!</b>	
<b>REFERENSER</b>	<b>105</b>





## Förord

---

Fyra seminarier under huvudrubriken *Hållbart företagande* genomfördes under 2012–2013 som ett samarrangemang mellan Borås Tidning och Högskolan i Borås. Vid seminarierna föreläste uppmärksammade och inflytelserika företagsledare och samhällsaktörer i regionen om sina erfarenheter av verksamhetsutveckling och uppfattningar och tolkningar av innebörden av hållbar utveckling. Föreläsningarna följdes av paneldiskussioner och frågor och kommentarer från seminariedeltagarna.

Seminarierna dokumenterades och följdes sedan upp med personliga intervjuer. Dessa intervjuer genomfördes av Ingemar Brink som därefter sammanställde materialet i form av sju porträtt med fokus på uppfattningar om hållbar utveckling och vilka utmaningarna är för samhälle och företag. De sju beskrivningarna och porträtten har sedan tillsammans med intryck och observationer vid seminarierna legat till grund för fyra kapitel författade av gruppen bakom seminarieserien. Mikael Löfström skriver om gränser för hållbart företagande, Karin M. Ekström om innebörden och betydelsen av möten, Stefan Eklund om den digitala människan och Björn Brorström om den egentliga innebörden av hållbar utveckling. Vi fyra författare till rapporten bad sedan Göran Greider att baserat på samtliga texter och naturligtvis utifrån egna perspektiv på hållbar utveckling skriva ett efterord.

Alla de nämnda delarna är samlade i rapporten *Hållbar framtid*. Den publiceras i rapportserien Vetenskap för profession, vars syfte dels är att sprida kunskap om resultat av pågående och avslutad forskning vid högskolan, dels medverka till debatt om förhållningssätt till utbildning och forskning och högskolors och universitets roll och ansvar för en gynnsam samhällsutveckling. Rapporten är nummer 33 i serien. Den kommer förhoppningsvis att ligga till grund för diskussioner kring innebörden och nödvändigheten av hållbar utveckling i en bred bemärkelse.

Universitet och högskolor har ett särskilt ansvar för att den stora utmaningen uppmärksammas, beskrivs och förklaras till grund för ökad förståelse, medvetenhet och debatt. Rapporten utgör en bas för fortsatta studier

och aktiviteter med fokus på hållbarhet och även för ett fortsatt samarbete av det här slaget med Borås Tidning

Björn Brorström

Rektor Högskolan i Borås

Redaktör för rapportserien Vetenskap för profession

# Kapitel 1

---

## Hållbar utveckling, företagande och bokens disposition

Hållbar utveckling refererar för många till den innebörd som Brundtlandkommissionen gav begreppet 1987 i rapporten "Our common future". En hållbar utveckling innebär att dagens generations behov tillfredsställs utan att kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov äventyras. Utvecklingen ska vara hållbar ur ett ekologiskt, ett ekonomiskt och ett socialt perspektiv. Hållbar utveckling är flerdimensionellt och de tre perspektiven eller värdena ska tillgodoses parallellt. Inget är överordnat det andra, det handlar om helheten och inte delarna. Samtidigt gäller att värdena kan vara inbördes konkurrerande. Det är till exempel inte möjligt att utan begränsningar och restriktioner genomföra stora investeringar för miljöförbättringar. Hänsyn måste tas till vad som är ekonomiskt görligt i beslutssituationen och vid genomförandet. Det är inte heller hållbart att kortsiktigt säkerställa ett ekonomiskt tillstånd på bekostnad av en god arbetsmiljö eller nödvändiga investeringar för energieffektivisering.

En medvetenhet om hållbarhetens komplexitet är viktig för att kunna göra ändamålsenliga ställningstaganden och för att kunna fatta relevanta beslut. Medvetenheten handlar framförallt om insikten att hållbarhet inte stannar vid investeringar och åtgärder för energieffektivisering och miljöförbättringar utan hållbar utveckling är komplext och mångfacetterat. En medvetenhet eller kunskap ska också finnas om att åtgärder kan ha olika konsekvenser för olika intressenter. Det är klassiskt att i samband med intressantanalyser peka på att det som är bra för företagets ägare inte behöver vara bra för andra intressenter, i alla fall inte i ett kortsiktigt perspektiv.

Det senare för oss över till begreppet företagande. Begreppet refererar till affärsverksamhet men kan också ses bredare och handla om att någon företar sig något. Begreppet är handlingsorienterat och effekten av handlingen eller företagandet är utveckling, något blir mer eller bättre än det var tidigare. Företaget utvecklas och en nära association är till tillväxt och lönsamhet.

I syfte att utveckla och förmedla kunskaper om den praktiska och faktiska innebörden av hållbarhet och hållbar utveckling kombinerade

vi – Högskolan i Borås och Borås Tidning (BT) – begreppet hållbarhet med företagande och arrangerade en seminariereserie med rubriken Hållbart företagande. Fyra seminarier genomfördes och vid varje tillfälle har två inbjudna föredragshållare resonerat utifrån begreppet hållbart företagande om samhällsutveckling, företagsutveckling, strategier, planer och förväntningar. Sju av de totalt åtta föredragshållarna har därefter intervjuats baserat på utskrifter av föredragen. Den åttonde personen avstod från att bli intervjuad och också från medverkan i denna bok. Intervjuerna och också sammanställningen av intervjuerna har gjorts av Ingemar Brink, frilansjournalist, tidigare näringslivsreporter på Borås Tidning. Resultatet av Ingemars intervjuer med de sju personerna redovisas samlat i nästa kapitel. Det är en uppsättning spännande porträtt, beskrivningar av utvecklingsförlopp och resonemang kring frågor som i vid mening handlar om innebörden av hållbart företagande.

Efter redovisningen av de sju intervjuerna följer fyra kapitel som baseras på tolkningar av intervjuerna och de ursprungliga föredragningarna med avseende på innebörden och betydelsen av hållbart företagande. De fyra författarna har fritt från varandra med utgångspunkt från underlagen anlagt ett perspektiv på hållbart företagande. Texterna har tolkats med hållbar utveckling som ett raster och beskrivningar och resonemang kring innebörden av hållbar utveckling har vuxit fram. Mikael Löfström som författat kapitel tre utgår från begreppet gränser, Karin M Ekström behandlar i kapitel fyra möten, Stefan Eklund resonerar i kapitel fem om digitaliseringens konsekvenser och avslutningsvis i kapitel sex tar Björn Brorström sig an att svara på frågan vilken den egentliga innebörden av hållbart företagande är. Efter de fyra kapitlen följer ytterligare ett kapitel där Göran Greider förhåller sig till fenomenet hållbart företagande och bokens alla olika delar. Greiders spännande observationer och resonemang ersätter en mer klassisk avslutning på boken.

## Kapitel 2

---

### Sju samhällsaktörer om företagande och hållbarhet

I detta kapitel följer porträtt, berättelser, beskrivningar och ståndpunkter från sju, var och en på sitt vis, spännande, viktiga och inflytelserika samhällsaktörer. Redovisningarna är i bokstavsordning.

## ”Hållbarhet är för oss mycket ett resultat av att tänka och arbeta på ett sunt sätt.”

**ATT ALLA BILARNA** på Didriksons parkeringsplats har sina nosar vända utåt signalerar konsekvens i företagets hållbarhetsarbete. När bilarna med varm motor backas in i parkeringsrutor ger det mindre utsläpp än att trixa och backa ut ur rutan med kall motor. Att bara dra iväg framåt på kall motor ger minimalt med avgaser och motorn når snabbast utsläppsnål arbetstemperatur.

– Någon nämnvärd miljövinst ger detta knappast. Men se den fina raden här! Det visar att våra medarbetare är med och jobbar konsekvent åt rätt håll när det gäller hållbarhet. Det beskedet är viktigt och glädjande, säger Sören Andreasson, vd för Didriksons Regnkläder AB, ett snabbväxande klädföretag i Borås med regnkläder som kärna.

Sören Andreasson presenterar sitt företag som ”hundraåringen som inte försvann” – med litterär koppling till känd hundraåring som steg ut genom fönstret.

Men Didriksons var rasande nära att försvinna i 85-årsåldern. Då köpte Sören Andreasson loss det anrika varumärket från New Wave-ägda Craft. En enda produkt fanns då kvar med det stolta märket från Grund-sund. Så började strax före sekelskiftet en ny resa för Didriksons där märkets historia, tradition, och långsiktighet blev en viktig bas.

Spännande, lönsamt och efterfrågat. Det var nyckelord som Sören Andreasson satte på pränt i första planen.

Begreppet hållbarhet fanns inte med då.

– Då gällde det rent kommersiella. Vi hade visioner, men i det dagliga arbetet handlade det framför allt om att få fram produkter och sälja. Ja, hållbara produkter skulle det vara, men det var av egoistiska skäl. För att sälja. På den tiden fanns inte heller en debatt kring begreppet hållbarhet som idag. Det var mer tecken i periferin. Men att våra kunder ska kunna lita på oss i alla avseenden har varit en byggsten i vårt koncept från start.



– Senare har hållbarhet kommit med som en viktig del i vårt arbete. Jag har lärt mig mer om detta de senaste tio åren än på 30 år innan. Hållbarhet är för oss mycket ett resultat av att tänka och arbeta på ett sunt sätt, ekonomiskt, ekologiskt och socialt. Då faller bitarna på plats, säger Sören Andreasson.

I och med att en CSR-ansvarig kom på plats har positioner också flyttats fram och formulerats.

Han poängterar att Didriksons aldrig använt hållbarhet i marknadsföringen.

– Det är ingenting vi lyfter fram utåt. Det ska finnas genuint i företaget. När bilarna står framåtvända på parkeringen känner jag att det är genuint, att hela företaget är med.

Men ni lägger ändå ut text om ert hållbarhetsarbete på hemsidan?

– Ja, därför att många frågar efter detta. Så kan vi enkelt ge svar.

Päls, dun och läder är material som Didriksons beslutat att inte använda. Så har negativ medieuppmärksamhet undgått när missförhållanden kring päls och dun avslöjats.

– Vi har sluppit dålig publicitet, ja, men vi har också missat betydande försäljning. Dunprodukter är stora på marknaden och att lägga det segmentet åt sidan kostar också.

Omsorg om plockade levande gäss är en del i beslutet. Till detta kommer en svårförsvärlig arbetsmiljö när dunen fylls i plaggen.

– Det finns exempel på bra hantering, men samtidigt är det svårt att ha full koll på vad som händer i alla led i produktionen. För oss känns det bra och tryggt att inte vara med när det gäller dun.

Genom att helt undvika päls kan Didriksons också känna trygghet på den sidan. Inga djur kommer till skada, inga sällsynta arter hotas.

Men någon full trygghet när det gäller produkterna känner Sören Andreasson ändå aldrig.

– Vi måste hela tiden vara på vår vakt. Moderna material kan innebära risker. Vi är själva inga kemister. Men vi är försiktiga och har varit ledande på konkreta förbättringar, vi har tagit ställning. Så var vi till exempel tidigt ute med att ta bort vattenavvisande beläggningar som innehåller fluorkarboner, PFC.

Största delen av Didriksons produktion finns i Kina. I Bangladesh och Turkiet tillverkas också en del. Hur säkrar då företaget att fabrikena har acceptabla villkor för sina medarbetare?

– Vi känner våra leverantörer väl. Med de flesta har vi samarbetat länge. Vi besöker anläggningarna. Genom att ha eget kontor i Kina kän-



ner vi ytterligare större trygghet på det här området. Villkoren för arbetskraften i Kina har förändrats mycket och den utvecklingen fortsätter. De företag i Kina som vill vara med i framtiden måste erbjuda arbetsmiljö och lön som gör att arbetskraft kan lockas och stannar kvar. På sikt innebär det också att löneskillnaderna mellan Kina och Europa minskar.

Men kontoret i Kina etablerades inte i första hand för att hålla koll på leverantörerna. Det handlar om att säkra leveranskapacitet.

– Tidigare stod leverantörerna i kö för att få kontrakt med västföretag. Nu är det helt annorlunda. Bland annat genom att den inhemska efterfrågan har ökat har läget förändrats. Nu krävs mer av oss för att säkra kapacitet. Att våra volymer växer kraftigt spelar naturligtvis också in.

**NÄR DIDRIKSONS FÖR** femton år sedan startade den nya resan gjordes viktiga vägval för framtiden. Vägval som då var kontroversiella.

– Andra i branschen dömde ut oss när vi gick vår egen väg, säger Sören Andreasson.

Value for money, prisvärdhet, var den prislinje som valdes framför det högre prisalternativet, premium.

– Det ansågs att den prislinjen redan var helt in-tecknad på marknaden av de stora sportkedjornas egna märken. Det skulle inte heller gå att tjäna pengar där. Men nu har vi facit i hand. På marknaden fanns plats också för oss. Och det går utmärkt att få lönsamhet med ett value for money-märke. Samtidigt ser vi idag flera premium-märken som har svårigheter.

Inriktning på familj var ett annat vägval som andra skakade på huvudet åt. Att satsa på ett livsstilsmärke var huvudspår i branschen även på den tiden.

– Att sätta familjen i fokus är ju också hållbart socialt. Det handlar inte heller bara om kärnfamiljen utan om alla som gör något tillsammans. Men vi visste också att många inköp görs inom familjens ram och att det då är mamman som har mest inflytande över vad som köps.

Mode kan lätt ses som hållbarhetens motsats. Det som är toppmodernt ena året är lika hopplöst ute och daterat året efter . . .

– Visst är vi också ett modeföretag, men på ett mer hållbart sätt. Vi står för klassiska linjer, utan tvära kast. Plagg som köps i år ska också kunna användas säsonger som följer. Ser man till exempel på en storhet som Hugo Boss inom kostymer så jobbar de på liknande sätt. Linjer justeras med viss försiktighet och håller över åren. Men vi gör också här och där lite vassare modemarkeringar för att också möte önskemål för de mer trendsökande. Vi kan det också.

Ett exempel på innovation för hållbarhet är möjligheten att leverera två storlekar i ett och samma barnplagg. En finess som ger en extra dimension till begreppet prisvärdhet.

– Barn växer fort. Vår tekniska designer har på barnplagg lagt in en extra söm längst ner i benen och längs ut i armarna. När plagget börjar bli för litet öppnas sömmarna och så ha plagget vuxit en storlek. Så kan overallen användas betydligt längre än annars.

Med fördubblad användningstid ställs extra krav på att material och sömmar håller för tuff användning i sandlådor och källbackar.

– Jag gillar att titta på Blocket. Där är ofta sida upp och sida ner med våra barnplagg. Det är gott betyg på liknande sätt som de många förstaplatser i tester som vi nått.

Men genom att leverera två storlekar försämrar ni ju samtidigt era möjligheter att sälja nya overaller när de gamla blivit för små?

– Jo, sådana invändningar har funnits. Men att göra motsatsen är ungefär som när biltillverkare levererar bilar med avgassystem som snabbt rostar bort för att sedan tjäna pengar på att sälja nya avgasrör. Jag är övertygad om att vi långsiktigt vinner på att leverera bästa produkt som ger mesta möjliga värde för våra kunder.

Hållbarhet i företag kan också handla om personal, att kunna rekrytera och behålla värdefulla medarbetare. Hur har ni jobbat på den sidan?

– Från början insåg jag att den här resan inte var något jag kunde göra på egen hand. Jag behövde medarbetare som hade rätt kunskaper och som ville och kunde springa lika fort som jag. Jag knöt bland annat till mig Janne Gidebratt på säljsidan och Karin Ros som designer. För bygga trohet till företaget och extra motivation erbjöds nyckelmedarbetare att bli delägare. Det innebar också att lönerna kunde dämpas. Vi jobbade för något gemensamt. Att hålla stenhårt i utgifterna var superviktigt framför allt de första åren då vi som växare hade ont om kapital.

Med Anders Bäcker som styrelseordförande anslöts mycket lång erfarenhet av regnplagg samtidigt som en återkoppling gjordes till grundparret Hanna och Julius Didrikson. Anders är barnbarn till företagsstartarna. Det stärkte bandet till historien. Anders Bäcker ägde och drev under många år företaget med framgång. Men när ”andasmaterial” som Gore-Tex dök upp på marknaden valde han att sälja till Craft. Han tackade nej till att vara med i den omstöpningen av marknaden som han då såg komma.

– Anders Bäcker följde med till Craft och jag kände honom därifrån. Han har tillfört mycket längs vägen.

**FRÅN NÄRA NOLL** till 500 miljoner på 15 år ... Snabb tillväxt kräver kapital. Och det har varit en närmast ständig bristvara. Från att leverantören fått betalt för plaggen tills dess att pengarna börjar rulla in från återförsäljarna är det ett långt spann som kräver kapital och is i magen hos företagsledning och bank.

– Det har funnit tillfällen då vi balanserat på slak lina. Men även om det sett illa ut har det gått bra. Skillnaden mellan framgång och undergång kan ibland upplevas som hårfin.

För att få kapitalet i företaget att snurra snabbare skapades tillsammans med Thomas Hacker ett produktionsbolag som tog fram plagg för andra märken.

– Det finns till exempel starka varumärken som är dåliga på textil. Vi hade kunnandet och såg att vi hade kapacitet också att utveckla för andra och så dra in pengar till oss. Research, development and production, RDP, var det stolta namnet på den verksamheten.

Det fungerade som tänkt, men i takt med att Didriksons växte minskade kapaciteten att jobba för andra.

När den norska investeringsfonden Herkules IV i januari 2014 tog över ägarmajoriteten i Didriksons anfördes kapitaltillgång som ett av skälen till affären. Med stärkta finansiella muskler ska nya marknader öppnas.

Men det fanns också andra skäl till att ta in ny stor ägare. Det handlar om att skapa ett nytt ägarskap som bär in i framtiden.

– Själv närmar jag mig 60. Det gäller att säkra ledarskap för fortsatt tillväxt de kommande åren. Klart är att man i min ålder inte har samma driv som femton år tidigare. Att lösa detta genom att ta in en ny stor ägare är något som vid diskuterat länge. En förberedelse för framtiden var också att vi tog in externa ledamöter i styrelsen förutom delägarna.

Men en investeringsfond som Herkules är också inriktad på att sälja vidare inom kanske fem–tio år.

– Då har Didriksons tagit nya tillväxtsteg, expanderat på fler marknader och läget är åter annorlunda. Ett sådant nytt ägarskifte ser jag inte som ett hot mot företaget utan ytterligare ett steg i utvecklingen.

Det finns nya företag idag som redan från start har som mål att senare sälja, att göra en exit, som det heter. Den tanken fanns inte hos Andreasson:

– Så långt framåt gick inte tankarna då. Vi tänkte inte tio år framåt. Det handlade om att få till allt då, så att det rullade, att få en sund omsättning och kunna leva på det, för mig och övriga delägare och medarbetare.

Han ser med viss förvåning på företag, inte minst inom e-handeln, som satsar på snabb tillväxt utan att bry sig om lönsamhet, för att sedan kunna sälja hyggligt snart.

– När det första bokslutet som visar något som liknar vinst kan redovisas är det ofta säljdags. För mig känns ett sådant sätt att arbeta främmande.

**SÖREN ANDREASSON DROG** igång det avknoppade Didriksons och knöt till sig delägare. Genom A-aktier säkrade han sin bestämmanderätt i företaget.

– Det har varit många diskussioner genom åren. Hur ska vi gå vidare? Jag har strävat efter samförstånd, men självfallet kan inte alla alltid bli eniga. Då gäller det att få med alla att gå åt det håll som ändå beslutas. Jag har faktiskt aldrig behövt använda mina A-aktier för att få igenom beslut, men ibland har jag varit mycket tydlig om hur jag vill ha det.

Ett och annat felbeslut har det också blivit.

– Ja, många, mindre och större. Så måste det bli om man ska framåt. Vi satsade till exempel på regnkläder för yrkessidan. Vi såg möjligheten att där upprepa framgången bland konsumenter. Men mycket fungerar annorlunda där. Samtidigt riskerade vi att tappa fokus på vår kärna, konsumenterna. Vi gjorde en snabb reträtt.

Besvärliga beslut?

– Från början var vi fanatiskt inriktade på att hålla våra kunder torra. Regnskydd till hundra procent. Att breda oss till annat var ett beslut som inte var helt lätt. Men det gick bra. Vi utvecklade plagg att ha under det täta, gick utifrån och in.

## **SÖREN ANDREASSON**

**Född:** Gånghester 1955.

**Yrkesbana:** Almedahls i Dalsjöfors. Järnia, för att vara med och utveckla deras sportverksamhet, benämnd Sportia. Detta blev senare **Team Sportia**. Därefter till Craft varifrån Didriksons knoppades av.

**Familj:** Fru, två söner.

**Bor:** Trandared i Borås.

**Bil:** VW Passat.

**Fritidsintressen:** "Fotbollsnörd i alla ändar." Fiske, gärna gös, vid stugan vid Åsunden. Lite golf.

## **DIDRIKSONS REGNKLÄDER AB**

**Verksamhet:** Utvecklar och marknadsför funktionsplagg för främst utebruk för hela familjen, alla åldrar. Tyngdpunkt på regnkläder.

**Grundat:** 1913 i Grundsund. Via Åmål till Borås.

**Huvudägare:** Norska investeringsfonden Herkules IV. Sören Andreasson med medarbetare sålde 2014 huvuddelen av företaget till Herkules.

**VD:** Sören Andreasson

**Styrelseordförande:** Sverre Flåskjer

**Antal anställda:** 40

**Årsomsättning:** 300 miljoner

**Engagemang för hållbarhet, exempel:** Sweden Textile Water Initiative, ett projekt mellan Stockholm International Water Institute (SIWI) och en grupp svenska textil- och läderföretag. Syftet är att främja att vatten används på hållbart sätt i textila tillverkningsprocesser.

Kemikaliegruppen Swerea. För att säkerställa kunskap kring kemikaliekrav.

CSR Västsverige, västsvenskt forum för hållbarhetsarbete.

Samarbete med Natur & Miljöboken – för att bidra till att uppväxande generationer får natur- och miljökunskap.

## ”En stor mängd fakta visar att det håller på att gå åt pipan med klimatet om vi inte minskar utsläppen.”

– **I POLITIKEN GÅR DET** att bestämma sig och gå framåt. Det är för lite av det idag. Det blir för mycket prat och för lite verkstad.

Roland Andersson ser politikens möjligheter när det gäller att skapa hållbarhet. Samtidigt ser han sitt ungdoms Gånghester på 60-talet som en möjlig och god förebild för ett hållbart samhälle.

– Då var det 200–300 hushåll i Gånghesters samhälle. Tre livsmedelsaffärer. En lågstadieskola som visserligen bara räckte för de tre första skolåren. En kiosk, en bensinstation. Järnvägsstation med tågförbindelser mot Borås, Ulricehamn och Småland. Bageri. Tre skjortfabriker. Byxfabriker. Tre kyrkor: Statskyrkan, Pingstkyrkan, Missionskyrkan. Idrottsförening.

Men för Roland Andersson, föga intresserad av kyrka och fotboll, var inte detta så lockande. Istället gick han med i den SSU-klubb som fanns på orten. Denna blev startbana för hans politiska engagemang som via Dalsjöfors kommun och Borås fört honom till toppen i Västra Götalandsregionen.

– Jag tror att detta lilla samhälle var ekonomiskt hållbart. Jag tror att det var ekologiskt hållbart. Det var nära till butiker. Gånghesterborna behövde inte åka mil för att handla. Bageriet levererade färskt bröd på orten. Och det var socialt hållbart. De flesta som bodde här kände varandra. Där fanns människor som kanske inte riktigt passade i samhället men som ändå togs om hand på något sätt och fanns med i sammanhanget. Nog hade vi mindre av samhällets avigsidor som kriminalitet och utanförskap i det lilla samhället.

Roland Andersson poängterar att detta inte bara gällde Gånghester. Det kunde lika gärna vara Rydboholm, Lesjöfors eller Svaneholm eller någon annan liknande ort.

– Jag tror att det finns anledning att titta lite tillbaka på hur dessa



samhällen var konstruerade. Vad var det för något på dessa orter som gör att de kan benämnas som fullödiga, som ett lokalt samhälle som kan vara hållbart för framtiden?

Istället för små samhällen som utvecklas ser Roland Andersson idag en stark urbanisering och en flykt från glesbygd och småorter till större städer.

– Detta sker i en fasansfull fart. Urbaniseringen är långtifrån bara av godo. Den ställer krav på kommunikationer, på tekniska lösningar. I storstädernas stadsdelar är det risk att bli anonym, hamna utan kontaktnät. Urbaniseringen bär på möjligheter, men också på hot.

Roland Andersson har varit sitt Gånghester troget. Han har levt hela sitt liv där, bara flyttat 50 meter från barndomshuset.

– Så långt har jag kommit i livet, konstaterar han.

Men vad hände? Över tid var uppenbarligen 60-talets Gånghester inte hållbart. Mycket av det som gjorde Gånghester och andra orter till hållbara samhällen för 50 år sedan är försvunnet. Bageri och butiker, arbetsplatser, järnväg, post... Hur gick det så?

– Mycket beror det på oss själva. Vi lockades till exempel av stormarknaderna i stan, övergav de små butikerna på hemmaplan. Små konfektionsfabrikers tillverkning flyttades till platser där arbetskraften var billigare. Den utvecklingen var svår att stå emot. Av de skjortfabriker som fanns finns en kvar, Eton, med världen som marknad. Men även där är tillverkningen i Gånghester mycket begränsad, det mesta sys utomlands.

**ETT LIV I POLITIKEN**, tre decennier som heltidspolitiker, har gett Roland Andersson perspektiv på samhället utveckling och på politikens roll. Men också på förtroendets betydelse för hållbara samarbeten som öppnar för politikens möjligheter.

Han ger exempel från sitt långa politiska liv:

– Rätt blir det ju inte alltid. 1982 blev jag kommunalråd i Borås. Jag var väl inte helt förberedd på alla delar av det uppdraget. Det första som hände var att tidningen Västgöta-Demokraten dök upp för en intervju. Det var den socialdemokratiska tidningen som då ännu fanns i Borås. Journalisten frågade när jag senaste läst en bok. Slarvigt svarade jag att det var väl 15 år sedan.

Resultatet blev rubrik som förkunnade att kommunalrådet som skulle ha hand om kulturen och mjuka frågor i Borås inte läser böcker.

– Jag fick ta igen det sedan och visa på bokintresse. Jag recenserade en bok på biblioteket bland annat, minns Andersson.



En annan episod från den tidiga politikertiden involverar den numera legendariske reportern Janne Josefsson, då knuten till Radio Sjuhärad. Här handlar om det socialt ansvarstagande och att det inte alltid är lätt.

– En kall vintereftermiddag mötte jag Josefsson på gatan. Han hade med sig en bostadslös herre med hund. Mannen hotade att sova utomhus i 15-gradig kyla. Jag tog med honom till Socialkontoret, tio minuter före stängningsdags. Det var inte helt populärt att komma släpande med en alkis som behövde någonstans att bo. När väl övernattningen var på gång drog mannen upp en spritflaska. Nu var vi nära att bli utkörda. Han kunde väl ha hjälpt till lite själv när ändå hjälp var på väg? Ibland är det inte lätt att jobba med socialt ansvarstagande. Men det visade ändå att jag som politiker kunde utträtta något.

Roland Andersson ger ett exempel på hur politiken verkligen kan påverka om man som kommunpolitiker jobbar målmedvetet och ger klara signaler till tjänstemännen.

– Vi hade fått socialdemokratisk majoritet i Borås efter lång tid. Behovet av fler barnomsorgsplatser var stort. På den tiden var det kvinnorna som fick stanna hemma om plats inom barnomsorg saknades. Detta skulle lösas.

Min partikollega Arne Kjörnsberg var ordförande i nämnden som hade ansvar. Tillsammans drog vi igång förändringsarbetet.

Staden genomlystes i jakt på byggbar mark och på tomma lägenheter där daghem kunde inrymmas. Vi sökte också familjedaghem som kunde ta emot fler och som kortsiktigt kunde bidra till att lösa bristen.

– Efter ett och ett halvt år var barnomsorgskön borta. Detta är ett bra exempel på politikens möjligheter. Bestämmer man sig för att genomföra något så blir det också åt det hållet. Men det gäller att bestämma sig och gå framåt.

Ett annat exempel på politikens möjligheter handlar om jobb. Vad göra när hundratals arbetsplatser är på väg att försvinna i Borås?

– Vårt regemente, I 15, var i fara. Signalerna var klara. En nedläggning skulle medföra att runt 500 jobb försvann. Regementschefen Matts Liljegren och jag uppvaktade försvarsministern Thage G. Peterson. Säkert hade vi mängder med argument för att regementet skulle vara kvar.

Något besked blev det inte. Men så ringde försvarsministern till Roland Andersson och berättade att I 15 var först ut för nedläggningsbesked, och att fler skulle komma. Jag fick också signaler om att det kunde bli aktuellt med statliga kompensationer för att lindra verkningarna av nedläggningen.

– När beskedet kom drog vi – kommunen, näringslivet och försvarsmakten tillsammans – direkt igång ett projekt som vi kallade Näringsliv Sjuhärad. Vi skulle se till att skadeverkningarna blev så lindriga som möjligt.

En möjlighet som fanns var att få Högskolan i Borås att växa genom fler utbildningsplatser. Staten bestämde över det.

– 700 platser kunde vara rimligt, ansåg rektor Anders Fransson när vi diskuterade, om jag minns rätt. Men vi skrev 2 000 i våra papper och åt det hållet blev det.

Idag är regementsområdet fyllt av arbetsplatser. Enbart ICA-banken har runt 300 anställda i en av de tidigare kasernerna. På de tidigare stora övningsområdena öppnas för bostäder och mera näringsliv. Målmedvetet politiskt arbete i samverkan med andra parter gav resultat.

Sopförbränning är ett annat exempel. Här handlar det om ekologi.

I Borås brändes sopor i den centralt belägna stora förbränningsanläggningen. Diskussionen om farliga avgaser fanns. När det kom vetenskapliga belägg som talade emot förbränningen fattades snabba beslut om att släcka.

– Det visade sig att när vi eldade sopor i relativt låga temperaturer bildades farliga dioxiner som riskerade att spridas över staden, säger Roland Andersson.

Med ny förbränningsteknik och rening blev det senare möjligt att åter bränna sopor i stor skala, men på ett säkert och hållbart sätt.

**BRANN GJORDE DET** också i kakelugnen hemma hos Rune Lanestrand, ledare för Sjukvårdspartiet. Framför brasan satt Roland Andersson och Lanestrand och förhandlade om regionbudgeten.

– 19 grader kallt ute. Och även om kakelugnen värmdes räckte det inte för att tina upp förhandlingsfrosten. Jag förlorade och fick senare i talarstolen avsäga mig ansvaret för att driva regionen utan en budget som går ihop. Tanken var att senare höja skatten. Men då blev det regimskifte och Moderaterna sade nej till skattehöjning trots att underskottet låg på en miljard kronor.

Hur finna en lösning?

– Jag trodde att Göran Johansson, legendarisk Göteborgspolitiker, skulle bli regionstyrelsens ordförande. Det var dock inte hans önskan. Men jag fick honom att förhandla med Centerpartiet och Folkpartiet. Han fick signaler om att det fanns intresse för samverkan från Centerns och Folkpartiet sida. Ett problem var dock att de sade sig sakna förtroende för mig.

Pizzor i Hjärtum söder om Trollhättan blev lösningen.

– Tanken var att vi skulle träffas på hotellet i Vänersborg. Men vi fick klart för oss att där var fullt av folk från alla partier. Vi ville vara diskreta. Så blev istället Missionshuset i Hjärtum vår mötesplats. Pizza blev måltiden.

Där lyckades Roland Andersson snart bygga förtroende gentemot sina diskussionspartners, Folkpartiets Eva Eriksson och Centerns Kent Johansson.

– Några minuter räckte. Sedan gick vi in på sakfrågor när det gällde samarbetet. Viljan fanns från alla parter. Folkpartiledningen på riksplaneln blev inte förtjust när den fick reda på vad som var på gång. Förbud signalerades. Men i regionen stod Folkpartiets på sig och partiledarens veto fick ingen kraft.

Resultatet blev ett hållbart samarbete över traditionell blockgräns.

– Det är en förbannelse med den blockpolitik vi har i dagsläget. Det vore bättre om partierna gick till val utan att binda sig vid block. Som jag ser det är det inte hållbart. Det är bättre att partierna efteråt får sätta sig ner och diskutera igenom viktiga frågor.

En av de frågor som regionpartierna kom överens om handlade om att minska köerna till sjukhusen.

– Vi satsade pengar för att ändra på det. Visst har politiken förmåga att förändra.

Genom personligt exempel har Roland Andersson också visat på möjligheterna med biogas som drivmedel för bilen. Också en hållbarhetsfråga.

– Jag fick en fråga från miljöförvaltningen i regionen om jag var intresserad av att ta en biogasdriven förmånsbil. Jodå, det verkade väl OK. Sen dess kör jag på biogas, metangas som uppstår när vi rötar avloppsslam. När sådan gas jäser och uppstår naturligt på soptippar har den 17 gånger så stor miljöpåverkan som koldioxid. Den är då 17 gånger farligare än om jag kör den genom min Volvomotor.

Men de miljöargumenten räckte inte för att Volvo skulle fortsätta med gasbilar.

– När Ford tog över blev det stopp för utveckling och tillverkning av gasbilar. Samtidigt har bland annat tyska bilfabrikanter satsat vidare på gas. Volvo kände säkert miljöfördelarna, men kunde inte räkna hem det helt på sista raden i bokföringen. Sådana problem uppstår när vi diskuterar hållbarhet ur ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv.

**BOKEN TYST VÅR** av amerikanskan Rachel Carson var en väckarklocka redan under SSU-tiden för Roland Andersson. Debattören Hans Palmstierna drev också tidigt opinion i miljöfrågor.

– Politiken kunde visa på kraft för att förändra. När Birgitta Dahl var miljöminister fattades beslut om att förbjuda klorblekt papper. Industrin protesterade stort. Nu skulle det bli besvärligt för den svenska pappersindustrin. Men industrin anpassade sig, nya lösningar kom fram. Idag är inte klorblekt papper längre aktuellt.

Idag står klimatfrågan högt på dagordningen.

– Nu är det ansamlat en stor mängd vetenskapliga fakta som visar att det håller på att gå åt pipan med klimatet om vi inte minskar utsläppen. De som numera protesterar och tror att allt ordnar sig utan några speciella ansträngningar är numera få.

– När det gäller det vardagliga har vi kommit långt. Det handlar till exempel om att sortera avfall. Men för att komma vidare behövs större beslut.

Roland Andersson är ordförande i CSR Västsverige, en ideell förening för företag och organisationer startad på Västra Götalandsregionens initiativ. Där arbetas det på olika sätt för hållbarhet, även klimatmässigt.

– Vi har där gjort en ansvarsbarometer. Små och medelstora företag har svarat på mängder av frågor om hur långt de har kommit i sitt arbete för hållbarhet. Det visar sig att många har kommit riktigt långt på det ekologiska området, men att det naturligtvis återstår mycket att göra.

Roland Andersson skissar en fyrstegsmetod för att komma framåt med hållbarhetsarbete:

1. Definiera begreppen för hållbar utveckling.
2. Skaffa kunskap om begreppen.
3. Inta en beslutsposition, se var olika beslut kan och bör fattas.
4. Kompromissa. Vi kan inte göra allt på en gång.

– Vi får inte fördöma varandras uppfattningar. Vi måste försöka hitta kompromisser, vi måste mötas på halva vägen.

Roland Andersson pekar på behovet av balans mellan rent ekonomiska faktorer och det som handlar om hållbarhet, inte minst social hållbarhet.

– Jag påminner gärna om en konferens på Två Skyttlar i Örby någon gång på 80-talet, då bland andra högskolans nuvarande rektor Björn Brorström var med. Det handlade förmodligen om nollbasbudgetering och soliditet och sådana saker. Efter en tid som jag suttit där begär jag ordet och säger:

”Nu får vara slut på soliditeten. Nu måste vi få in mer solidaritet i hela det här tänket kring ekonomin.” Jag är nog den första att erkänna att det på företagsbokslutets sista rad måste finnas ett plusresultat på något sätt. Men sen är frågan hur vägen dit ser ut.

## **ROLAND ANDERSSON**

Byggnadsingenjör med lång politisk bana inom socialdemokratin. Ledamot i SSU:s styrelse. Kommunfullmäktigeledamot i Dalsjöfors kommun och Borås Stad. Kommunalråd och kommunstyrelsens ordförande i Borås Stad. Senare regionstyrelsens ordförande i Västra Götaland. Nu bland annat styrelseordförande för Högskolan i Borås och för den ideella föreningen CSR Västsverige.

**Född:** 1947.

**Uppväxt:** Gånghester.

**Bor:** Gånghester.

**Familj:** Hustru och tre utflugna barn.

**Fritid:** Dåligt med detta trots pensionsålder. Promenerar. Spelar golf, sköter trädgården. Kultur, mycket föreläsningar. Studerar tyska. Pratar gärna men med många fel.

**Bil:** Volvo V70 för biogas.

**Läser:** Senast boken om 5-2-dieten och Guillous trilogi som ljudbok i mp3-spelare.

**Äter:** Gärna fisk i alla former.

**Hållbarhetsarbete utanför jobbet:** Mest den ekologiska delen. Mycket sortering och kompostering. Är ingen storkonsument av kläder. Försöker leva efter sin ideologi.

## ”Jag kunde inget om datamaskiner och databearbetning, men det var ju ingen annan heller som kunde det.”

### DU-DUNK-DU-DUNK-DU-DUNK ...

Pulsen slår. Puls står för ständig uthållig rörelse och kraft. Det gav namn till dataföretaget Pulsen som nu dunkat på i ett halvt sekel. Inget annat svenskt dataföretag har nått så aktningsvärd ålder. Andra tidiga startare i branschen har fallit ifrån eller blivit uppköpta.

– Från stordator till appar. Visst har det hänt mycket under mina år i IT-branschen. Men förändringarna är inte hypersnabba. Även på vårt område tar det tid att förändra och erfarenhet förblir värdefull, säger Wigar Bartholdson, IT-företaget Pulsens grundare, vd och huvudägare.

Vad ligger bakom denna uthållighet, denna långsiktiga utvecklingskraft i en bransch med mäktig dynamik där utvecklingen bland annat gått från gigantiska stordatorer som kunde lite till klockdatorer med enorm kapacitet.

Wigar Bartholdson har inte bara byggt ett uthålligt företag. Han har också visat sig själv som synnerligen hållbar vd. Ännu efter 50 år leder han det som vuxit till en koncern med miljardomsättning. Men så var han också redan som allsvensk fotbollsspelare i Elfsborg hållbar utöver det vanliga.

152 matcher i sträck för Elfsborg! En notering som av allt att döma är omöjlig att slå idag, även om prestationen inte duger som Elfsborgsrekord. Sven Jonasson spelade 334 gula matcher i sträck. Debut 1927.

– Idag drabbas spelare mer av skador. Visst fanns röda kort på min tid, men de användes oerhört sparsamt. Till uthålligheten hörde också att jag bytte positioner, vandrade bakåt. Från center till mittfält till försvar. Nya roller. På Pulsen har jag behållit positionen, men företaget och databranschen har utvecklats och förändrats så mycket att jobbet här om och om igen känns nytt.

Den rappe legendariska radioprataren Åke Strømmer uppmärksammade Wigar Bartholdsons reträtt från anfallare till försvarare.



– När vi förlorat en match mot Degerfors hörde jag i bussen på väg hem Strömmer kommentera: Det går med Elfsborg som med Bartholdson, det går bara bakåt.

**FOTBOLLEN HAR PÅ** flera sätt haft betydelse för Wigar Bartholdsons karriär i näringslivet.

– Efter skola och militärtjänst fick jag jobb på AB Sveriges Förenade Triksåfabriker, en jätte i tekobranschen på den tiden med verksamhet på flera platser i Borås och ute i landet. Företaget kom senare att benämnas Eiser. Att jag spelade fotboll bidrog till att även högsta företagsledningen hade ögonen på mig. När de kom förbi ville de gärna prata om spel och matcher.

Sannolikt bidrog detta till att Wigar Bartholdson blev en av fyra utvalda när tekojätten beslutat sig för att skaffa sig en datamaskin, tidens ord för dator, för att rationalisera verksamheten.

Företaget hörde till pionjärerna när det satsade på datorisering. Säkert skakades det på huvudet i Borås och i branschen över tilltaget. De mörka ovädersmolnen i tekobranschen syntes ännu inte vid horisonten. Ingen kunde ana att just satsningen på datamaskin skulle leda till att ett företag startades som snart skulle visa sig långt mer livskraftigt än stolta AB Sveriges Förenade Triksåfabriker – och skapa många hundra jobb samtidigt som arbetsplatserna inom tekoindustrin försvann.

– Ett skäl till att välja mig för detta stora projekt var också att jag var ung och inte inkörd i traditionella spår. Jag såg med nya ögon på hela verksamheten. Jag kunde inget om datamaskiner och databearbetning, men det var ju ingen annan heller som kunde det.

En IBM 1401 var det som gällde. Lanserad 1959 som första datorn som var användbar för företag i olika storlekar. Hyreskostnaden per månad låg över 10 000 kronor, något som sågs som en smärre förmögenhet.

– IBM 1401 kunde fås med minneskapacitet på max 16 K, 16 000 minnespositioner. Men AB Sveriges Förenade Triksåfabriker nöjde sig med 12 K. Ofattbar låga tal idag. Samtidigt kunde vi med denna maskin utföra mycket av det som mångdubbelt mer avancerade maskiner gör idag. Investeringen var framsynt och företaget kunde rationalisera och effektivisera stort. Adjö till kortsystem med handanteckningar. Nu kom prydliga listor som bland annat gav besked om order och underlag för produktionen.

IBM stod för utbildningen där Wigar Bartholdson fick grunden till sitt kunnande inom det som idag kallas IT.



Så löpte det på. Andra företag, främst inom textil och konfektion, följde intresserat vad IBM-maskinen gjorde för AB Sveriges Förenade Trikäfabriker.

– Samtidigt hade vi kapacitet över, mest nattetid, på vår 1401. Så väcktes idén att sälja kapacitet till andra. Jag fick förfrågan om jag ville jobba med det. Så kunde jag 1964 starta ett eget företag, en servicebyrå, som med hyrd datakraft från AB Sveriges Förenade Trikäfabriker kunde serva andra företag som ville dra nytta av den stora maskinens möjligheter.

Språnget ut var begränsat vågat. Blev det inte fullt upp att göra i bolaget garanterades företagsstartaren jobb på den tidigare arbetsplatsen.

Att bli företagare låg nära till för Wigar Bartholdson. Både pappa och farfar var entreprenörer, drev verkstadsindustri i Herrljunga.

– Morfar och mormor var lantbrukare, också det en verksamhet som kräver entreprenörskap för framgång. Pappa ville gärna ha in mig i företaget i Herrljunga, men jag ville gå min egen väg.

Däremot kunde fotbollen lagt hinder i vägen för satsningen på det egna dataföretaget.

– Det öppnades möjligheter för mig att spela som proffs i Schweiz. Bland andra Elfsborgskollegan Ove Grahn tog chansen där och nådde framgång i Grasshoppers i Zürich.

Långsiktigheten fällde avgörande för den proffsuppvaktade Bartholdson.

– En proffskarriär kunde bara bli några år. Vad skulle hända sedan? Att utveckla företaget skulle bära långt in i framtiden. Så såg jag det. Därför blev det fortsatt spel i Elfsborg.

Men så blomstrade också affärerna i egna företaget. Efterfrågan var enorm.

– Att jag var känd fotbollsspelare hade säkert också betydelse. För mig var det lätt att få till möten med högsta cheferna i företag, de som verkligen kunde bestämma över övergripande frågor som datorisering. Ofta började mötena med lite fotbollsprat innan vi gick över till affärer.

60-talet var stordatorernas tid. Sedan kom minidatorerna. De kunde göra samma saker som de stora men gjorde det möjligt för fler företag att skaffa egna maskiner. IBM System 32 och 36 hörde till den amerikanska datajättens minidatorer.

– Vi blev återförsäljare för IBM:s minidatorer och kunde så bistå köparna med all den assistans som behövdes för att dra nytta av den nya tekniken. Med stordatorn hade vi stått för det hela. Tog in informationen, gjorde den klar för databehandling, matade in i maskinen och

levererade resultatet. Men minidatorer kunde företagen mata in och köra själva. Ett tidigt stort skifte i branschen.

**I DE TIDIGA** åren handlade det mycket om tillverkning bland kunderna. Men snart såg också handelsföretag de stora fördelarna med den nya tekniken.

– Bonniers bokklubb blev en tidig, stor och långsiktig handelskund för oss. Bokklubbar var tidigare mycket stort. Genom att Bonniers också fanns med på den danska, norska och finska marknaden gav det oss möjlighet att komma utanför Sverige gränser. Detta var också en tidig signal om vad som komma skulle. Bokklubbar var ju en av föregångarna till e-handeln. Nu är e-handelsföretag en mycket betydande kundgrupp för oss. På så sätt är vi genom våra kunder aktiva i ett 25-tal länder.

Att utveckla affärssystem för handel har också blivit en viktig del i Pulsens verksamhet.

I början av 80-talet ville Pulsen accelerera expansionen, bland annat genom förvärv. För de planerna ansågs mer kapital behövas än det som företaget självt genererade. Det eftersträvade kapitalet fanns inom räckhåll på börsen. Pulsen introducerades på den så kallade OTC-listan.

– Men för oss handlade det inte enbart om kapitalbehov. Börsintroduktion innebar också stor uppmärksamhet. Vi blev så mer kända och därigenom mer lockande som samarbetspartners.

Men livet på börsen blev en parentes för Boråsföretaget. Redan 1992 avnoterades Pulsen. Wigar Bartholdson köpte tillbaka aktierna från externa ägare.

– Dels visade det sig att Pulsen hade förmåga att på egen hand få fram det kapital som behövdes för tillväxt. Vårt sätt att tänka och investera långsiktigt passar inte heller för börsen. Där är det mer kvartalsekonomi som gäller.

Att en privatperson förmår köpa tillbaka ett företag från börsen tillhör inte vanligheterna. Men i Pulsens fall fungerade det.

– Vi hade lite hjälp av en lågkonjunktur som pressade ner börsen.

Men det fanns också positiva saker med närvaron på OTC-listan.

– Vi tog till vara det som är bra med att vara noterade, resten skippade vi. Så levererar vi till exempel årsredovisningar på börsföretagsvis. Vi har också en välbesatt extern styrelse. Det är bra med utomståendes ögon på vad vi håller på med.

Wigar Bartholdson ser att fler företag kan dra nytta av att jobba på borslikt vis. Det är också en hållbarhetsfråga.

Ett företag som seglar för fulla segel i en spännande bransch blir rimligen uppvaktat av uppköpare.

– Jo, det har väl funnits en del intresse. Eftersom vi skaffat en del fastigheter har även fastighetsföretag hört av sig. Men vi har alltid tackat nej. Vi fortsätter att se möjligheter att utvecklas bäst på egen hand.

Pulsens breddning med fastigheter som blev attraktiva för andra var i och för sig inte planerat.

– Vi hade vår datahall här i de lokaler där verksamheten hade sin början på AB Sveriges Förenade Trikåfabrikers tid. Efter olika turer i samband med den stora tekokrisen skulle lokalerna säljas. Jag fick förfrågan om intresse. Jo, intresse fanns. Vi ville gärna vara kvar här. En offert sattes samman. Efter ett bra tag blev det klart. Vi fick köpa.

Då stod mycket av lokalerna tomma. Efter renoveringar och ombyggnader har de tekehistoriska lokalerna fyllts av många olika verksamheter förutom Pulsens egna.

Nästa steg på fastighetssidan togs över motorvägen, till lokaler som väntade på rivning.

– Vi såg möjligheter. Det handlar om fantastiska lokaler som bär en bra bit av Borås textila historia. Vi presenterade idéer för kommunstyrelsens ordförande Solveig Kjörnsberg och fick snabbt positivt besked. Ingen rivning. Det var starkt gjort av Borås toppolitiker den gången.

En förutsättning för den affären var också möjligheten att bygga en bro över motorvägen för att förbinda de olika fastighetsdelarna.

Resultatet när det hela blev klar blev också ett konferenscentrum med stor restaurangdel. Och till koncernen kom så ytterligare ett bolag: Pulsens konferens.

**ETT MÖNSTER HAR** följt Wigar Bartholdson från fotbollsplanen till rollen som företagare och företagsledare. Det handlar om att vara på rätt ställe vid rätt tillfälle och att rätt förvalta de möjligheter som uppstår.

Som spelare i gul trikå är detta självklart. Men det gäller att jobba på så att positionen är den rätta för att chanserna ska uppstå. Så har också Wigar Bartholdson förmått att längs sin karriär vid sidan av fotbollsplanen vara på rätt ställe vid rätt tid.

När Sveriges Förenade Trikåfabriker skulle satsa på dator valdes Bartholdson ut för att lära om det nya och ta ansvar för arbetet med den stora räknaren från IBM. Positionen var också rätt när arbetsgivaren ville sälja datorkapacitet. Men när det lockades med proffskontrakt i Schweiz valde han att ligga lågt med hänsyn till långsiktiga möjligheter. Chansen att

starta eget bolag togs. Minidatorn kom, personatorn introducerades... Wigar Bartholdson utnyttjade möjligheterna. Fråga om datahall ledde in på fastighetsspåret. Däremot sprang inte han och Pulsen på bollen märkt hemsidor.

– Ett tag rusade många IT-företag iväg för att satsa på att göra hemsidor för kunderna. Vi låg lite lågt där, vilket visade sig vara klokt. När nära nog alla företag hade sina sidor klara var marknaden mätt och leverantörerna råkade illa ut. Däremot har vi gått in med full kraft på e-handelslösningar, ett stort område för oss nu.

**FAMILJEN SOM ÄGARFORM** ser Wigar Bartholdson också som en viktig faktor bakom Pulsens långsiktiga framgång.

– Tydligt ägande, gärna inom en familj, är bra grund för hållbarhet och långsiktighet som gynnar både ägare och medarbetare. Korta beslutsvägar gynnar utveckling, inte minst i en bransch som utvecklas snabbt. Vinster återinvesteras för framtidssatsningar.

Även i att vara hållbar som VD ser Wigar Bartholdson en fotbollsparallell.

– Att ha förmånen att vara frisk, skadefri, är naturligtvis en förutsättning. Men som VD på Pulsen har jag ett mycket inspirerande och intressant arbete som gör att det är lätt att fortsätta. Till detta bidrar också bra medarbetare. Min roll handlar mycket om att se och stödja de ansvariga för de olika dotterbolagen, där verksamheten finns.

## **PULSEN AB**

Pulsen är ett av Sveriges äldsta IT-företag och grundades redan 1964. Idag är Pulsen även ett av landets största i branschen och omsätter 1,8 miljarder kronor med cirka 700 medarbetare, varav huvuddelen i Borås. Pulsen arbetar främst med distanshandel, kommuner och privata vårdgivare samt inom informationssäkerhet och drift av affärskritiska system. Företaget arbetar över hela Sverige och har kontor på sex orter: Borås, Göteborg, Karlstad, Malmö, Stockholm och Trollhättan.

Huvudägare: Wigar Bartholdson.

VD och koncernchef: Wigar Bartholdson

Styrelseordförande: Stig-Arne Blom

## **WIGAR BARTHOLDSON**

**Född:** 1938

**Uppväxt:** Herrljunga.

**Bor:** Brämhult.

**Familj:** Maka Katarina, sönerna Jesper, Jonas och Jöns.

**Läser:** Gärna deckare

**Lyssnar på:** Gärna ABBA-låtar.

**Bil:** Volvo XC90

**Fritid:** Familj, golf, fotboll m.m.

## ”Samtidigt som allt går snabbare frodas yogakultur och hyllning till långsamhet, som med slow food.”

– **ALLT SOM JAG GÖR**, det gör jag tillsammans med människor som är mer kompetenta än jag på respektive område.

Där har ni en av Paul Frankenius nycklar till hållbar framgång som investerare och företagare. Klädföretaget JC, under många år mycket lyckosamt, är arbetsplatsen där Frankenius fångade upp mycket av de erfarenheter och den klokskap som blivit plattform för hans verksamhet. Han delar med sig av vunnen kunskap, men pekar också mot trender som bär in i framtiden.

– Att söka det som är rätt istället för att söka fel, hör till det som byggde framgången i JC. Betydligt vanligare i företag är ju att fokusera på felet istället för att lyfta fram det som är bra, säger Paul Frankenius.

Att skydda omgivningen, medarbetarna, var också en central framgångsfaktor i JC. När fel gjordes skyddades medarbetarna som gjort misstag. Så kunde det jobbas vidare med full kraft utan att förlora energi i diskussioner om misstag. Paul Frankenius har ett exempel:

– Jag hade köpt in väldiga mängder plagg i beige. Men efterfrågan visade sig ligga på vitt. Jag överhörde ett telefonsamtal där min chef Jörgen Appelqvist diskuterade det misslyckade kulörvalet med en innehavare av en JC-butik. Jörgen försvarade inköpsbesluten och framhöll att han själv skulle gjort precis samma val. Han skyddade mig. Det hindrade honom dock inte att efter samtalet slut ge mig rejäl kritik för de beige plaggen.

Paul Frankenius började jobba hos JC redan under sin studietid. Han studerade både ekonomi och textil och blev JC:s första trainee. Textilstudier i Hongkong gav inblickar i Fjärran Österns värld av textila tillverkare.

JC blomstrade. Företaget blev störst på jeans och fyra i klädbranschen i Sverige. För ett jeansföretag vore det mer rimligt att ligga en bra bit längre ner på listan.

– Vårt trick var att skapa mervärde. Att gradera upp varorna, lägga till



lite mera kostnad och samtidigt ta lite mer betalt. Det handlade om att skapa ett upplevt mervärde. Våra plagg skulle ses som märkeskläder mer än billiga kedjekläder. Crocker hörde till våra egna märken. Det här är ett sätt att arbeta som många tagit efter.

Frankenius erfarenhet från Hongkong och Kina kom väl till pass när kvalitet och finish utvecklades i samverkan med tillverkare.

Med barnkonceptet Rabbit greppades ett yngre segment på marknaden. Rabbit stöptes senare om till JC Boys and Girls.

– Vi lanserade tonårskläder för barn. Tidigare hade barnkläder mycket handlat om varianter på vuxenkläder.

JC flyttade senare från Borås till Härryda kommun, senare vidare till Stockholm. Framgångsvågen kom av sig och företaget kom in i en nedgångsspiral. Samtidigt spirade, inte bara i Borås, fram ett antal nya verksamheter bland tidigare JC-medarbetare. Hållbara idéer levde vidare och utvecklades i nya företag. Gina Tricot, 8848, Svea, Nudie, Monki, Weekday, Cheap Monday, Total Logistik, Viskan Distanshandel...

– I JC-organisationen skapades människor som var lockade att göra rätt, mer än vara rädda för att göra fel. Att söka möjligheterna, inte problemen. Att se vad andra gör och fundera på vad vi kan göra bättre.

Men vilket vägval var det som bröt framgången för JC?

– Det var knappast något nytt vägval som skapade problemen. Mer handlade det om att bli sämre på själva genomförandet.

Frankenius pekar också på kvantifiering, något som man får leta förgäves efter i managementfilosofi. Ska man till exempel köpa 2000 eller 20 000 av en fräck randig T-shirt?

**VÅREN 2000 LÄMNADE** Frankenius JC. Då låg företaget på en marknadsandel på fyra procent av klädmarknaden. Samtidigt hade H&M åtta procent.

– Alltså bara dubbelt så mycket. Idag är det helt andra siffror och JC är bara en spillra av det som en gång var.

När Frankenius lämnade JC hade han sedan några år skaffat ett annat ben att stå på, bland annat genom fastighetsinnehav.

– 1994 slutade mina njurar att fungera. Efter att ha levt med dialys i två år blev jag på det klara med att jag inte var värd mer än min senaste handling på jobbet. Jag lånade så mycket pengar som var möjligt och köpte fastigheter och engagerade mig i företag. På den vägen har det fortsatt.

Huvuddelen av Frankenius affärsengagemang sker nu genom investmentbolaget Happy Land Holding. Där satsas det på företag inom flera områden.



E-handel, sport och design är en del. Betydande innehav där är Ellos, Kapp-Ahl, Scorett, 8848, Gina Tricot, ungdomsmodeföretaget Junkyard, e-handelföretaget Star Republic, profilkläderföretaget Sandryd.

Inom Life Science, medicinteknik, har Happy Land Holding främst investerat i företag med verksamhet kopplad till Paul Frankenius njursjukdom. Vivoline i Lund sysslar med transplantationsteknik. Triomed utvecklar inom området bärbar dialys.

– Det viktigaste för mig när det gäller Triomed är att produkten kommer ut till patienterna.

Paul Frankenius äger tillsammans med Joakim Hedin fastighetsbolaget Bockasjö AB som bygger, äger och förvaltar logistikfastigheter.

– Vi hyr ut logistikbyggnader till stora tredjepartslogistikföretag som till exempel Schenker, Postnord och DHL. Vi satsar numera enbart på de absolut bästa lägena i Sverige, vilket innefattar Borås, Göteborg, sydvästra Skåne och Stockholm.

Det är omfattande och något spretande verksamheter som Paul Frankenius är engagerad i.

– Man kan ställa frågan så här. Hur kan Paul Frankenius hålla på med allt detta? Jo, det kan jag. Det är ganska enkelt eftersom jag jobbar tillsammans med andra. Jag gör inte en enda sak själv. Jag gör allting som jag ägnar mig åt tillsammans med människor som är mer kompetenta än jag själv på respektive område. Joakim Hedin, Anders Halvarsson, P-O Hygren, Sara Azadeh Bergström och Christian Jansson är exempel på sådana personer.

– Min roll är inte att vara administratör. Finansiella frågor och förmåga att greppa utvecklingen i omvärlden och att se framåt hör till det som jag fokuserar på. Med ägarroll i ett antal större och mindre företag gäller det att klarlägga vad som sker nu och framöver.

– En klar utvecklingslinje är att allt blir mer komplext samtidigt som utvecklingen accelererar, säger Frankenius och ger exempel från det senaste decenniet:

– För tio år sedan hade ingen hört talas om iPhone, Youtube eller Skype. Ingen bloggade, ingen visste vad det var.

Frankenius pekar på hur nytt tagit över från tidigare storheter:

– Bloggarna har tagit över mycket av den status som designers tidigare hade. Discjockeys är nu superstjärnor och har delvis efterträtt musiker. Konstkuratorer tar över efter konstnärerna. Här ser vi hur ytan går före innehållet i en allt snabbare värld.

Paul Frankenius gillar inte denna utveckling:

- Men vi har den och det är bara att acceptera. Han pekar på Facebook, Twitter och Wikipedia.
- Det är ju fantastiskt. Här kan vi skapa våra egna lexikon, här kan vi snuttifiera och tycka precis vad vi vill. Det är både intressant och skrämmande.

Det nya öppnar också andra möjligheter och risker när det gäller att finna sin livspartner. Själv fann Paul Frankenius sin fru Ulle för 27 år sedan.

- På den tiden letade man upp sin partner i en rökig danslokal. Numera söker man sin tilltänkta hjärtevän på nätet och man är mer strukturerad och rigorös än när man väljer medarbetare i sitt företag. Här har det hänt saker! Men jag vet inte vilket som är bäst. För det som händer är att man söker en partner som är lik en själv. Olikheterna, diversiteten, försvinner. Utan kompletterande skillnader tror jag att det kommer många snabba skilsmässor. Men för en del kommer det att funka riktigt bra. Det är ett spännande perspektiv. Från famlande i danslokaler till precisionsök på nätet.

Med stora intressen inom handel ser Paul Frankenius snabb utveckling i hur vi gör våra inköp. Storkedjan Tesco sätts att sälja i Syd Koreas huvudstad är ett kittlande exempel:

- Här har Tesco byggt upp en virtuell butik på väggen i T-banestationen. Med telefonens hjälp kan seoulborna på vägen hem scanna in de varor som önskas. Det beställda kan komma till bostaden före dig. Och allt är betalt och klart via telefonen. Svindlande.

En annan del i det nya som kommer är att utvecklingssteg hoppas över.

- I Kenya liksom i många andra afrikanska länder har mobiltelefonerna slagit igenom totalt. Det gick fort. På fem år ökade andelen som har tillgång till mobiltelefon från 15 till 93 procent. 73 procent använder telefonen för att göra betalningar. Här har man hoppat över både checkar och plastkort som betalningsmedel.

En annan trend som Frankenius ser är att snålt har blivit smart. Det är inte skämmigt att köpa billigt.

- Skoda var förr en illa beryktad öststatsbil som välte när den testades i TV. Nu är det ett bilmärke med attraktiva modeller och fortfarande med lägre pris än många konkurrenter. Billigflyg växer snabbt, med Norwegian som en av de expansiva aktörerna. Lågpriskedjan Lidl är på väg att klättra upp som ett lockande alternativ för allt fler inköp.

När traditionell kvalitet inte är lika viktig eroderas också kvalitetsbegreppet i allt vad vi gör.

- Den här paradoxen lever vi med, själv är jag mitt i den.  
Ett annat område med motsägelsefull utveckling handlar om mat.
- Intresset för matlagning växer. Allt fler köper nya fina kök. Från förlagen väljer en flod av nya kokböcker fram. Samtidigt köper vi mer hämtmat och snabbmat.  
Själva hamburgaren polariseras. Å ena sidan snabbmatsvarianten från McDonald's. Å andra sidan hipsterburgaren gjort på nymald högreiv i hemmet eller på trendrestaurangen.
- Hälsomedvetandet ökar samtidigt som fetman griper omkring sig. Vi vill ha ett planerat liv med undviker att planera. Jag är definitivt där. Vi alternerar mellan lyx och lågpris. Vi bryr oss om miljön och kör stadsjeepar. Samtidigt som allt går snabbare frodas yogakultur och hyllning till långsamhet, som med slow food-trenden.

**UR DESSA OCH FLER** paradoxer ser Paul Frankenius en utveckling där fler kommer att stanna upp och se på sin omvärld och sig själv på ett nytt sätt.

- Vi börjar ropa efter en själ i det som vi ska konsumera. Vi söker kvalitet i form av trovärdighet, äkthet, traditioner, identifierbara personer, hantverk, lokalproducerat, ekologiskt.

Ropet efter själ möts bland annat med historieberättande, storytelling.

Smånjutningar ser Paul Frankenius som ett alternativ till traditionell status. Utsökt kaffe, läckraste chokladtryffeln ...

- Vi blandar lätt ihop njutning med lycka. Njutning och lycka är inte det samma. Men njutning kan vara en del av lyckan.

Early adaptors, de som vill stoltsera med det nya först, kompletteras med early rejectors, de som är bland de första att avstå. De kan handla om att slänga ut TV:n, sälja bilen, vägra vin ...

- Genomgående för alla generationer är dock att man inte vill identifieras med föräldrarna.

Det nya kräver också en ny typ av ledare.

- I Harvard Business Review läste jag om nytt ledarskap. Beslutsamhet, decisiveness, har länge setts som den viktigaste egenskapen för amerikanska storbolagschefer. Men nya mätningar ger beskedet att tiden är ute för den chefstypen. Nu kommer istället tillit på första plats. Man ska kunna lita på ledarens vägval. Ledaren ska förstå verksamheten och inse vad man håller på med och som ledare inte använda samma recept oavsett problem och bransch. Beslutsamhet kom nu först på fjärde plats. Öppenhet, transparens och ökad komplexitet driver sådan utveckling.

Paul Frankenius poängterar också mångfaldens kraft.

– Mångfalden kommer att slå enfalden. Oliksinnade slår liksinnade. Därför kommer näringslivet lika väl som den akademiska världen att våga blanda. Kön, etnicitet, erfarenhet, kultur, ras, språk, nationalitet ... Sverige har hittills varit dåligt på att integrera och blanda kompetenser och olika typer av människor.

När Paul Frankenius presenterat ett antal framtidsrester väljer han också att varna för att kritiklöst ta till sig allt nytt och att alltid försöka vara först.

– En tanke slog mig när jag deltog i ett framtidsseminarium här i Borås. Googles svenska vd och Postnords e-handelsexpert föreläste. Jag kände hur publiken, mest företagare från Borås, trycktes allt längre ner i stolarna. Många kände sig på efterkälken. För vi har ju ofta fått i oss att det gäller att vara först – first mover advantage. Men i verkligheten visar det sig att den förste inte alltid lyckas bäst. Första musen som kommer till fällan har klena möjligheter att lyckas.

Just Google är ett bra exempel. I begynnelsen då vi surfade var det sökmotorn Altavista som gällde och dominerade. Så dök alternativet Yahoo upp och knuffade undan den tidigare ettan.

– Numera är Yahoo tvåa och Google behärskar suveränt sökmotormarknaden. Man måste inte vara först. Istället kan man stanna upp och se till att göra det bättre som konkurrenten på förstaplatsen sysslar med. Vi måste inte låta oss hetsas av dem som presenterar allt det nyaste.

För hållbar och god utveckling av näringslivet i Borås lyfter Paul Frankenius även fram högskolans betydelse.

– Att utväxla erfarenheter och idéer, att öka utbytet mellan högskolan och företagen är högst väsentligt för att komma vidare. Det är viktigt att det finns företag som kan ta hand om ungdomarna efter färdiga studier så att de kan komma vidare inom sina respektive områden. Viktigt är också att öppna möjligheter för studenter och färdigutbildade att utveckla sina idéer bland annat i egna företag. Med bland annat Sparbanksstiftelsen Sjuhärad, stiftelsen Curamus, Inkubatorn och Fashion Gallery öppnas i Borås extra möjligheter att utveckla idéer till vidare.

Paul Frankenius ser Borås framtid i en utvidgad Göteborgsregion.

– Med 65 kilometer till Göteborg måste Borås se till att vara den sista delen av storgöteborg innan landsbygden tar vid. Inte den första delen i området där landsbygden tagit vid. Det gör vi bland annat genom att mejsla fram det mest intressanta som vi gör och det som vi är bäst på.

Bedömare visar på att allt färre platser växer. Tillväxten koncentreras

till runt 1000 platser på jorden. Då gäller det att placeras sig så att man kan dra nytta av denna urbanisering.

## **PAUL FRANKENIUS**

**Född:** 1958 i Båstad

**Uppväxt:** Båstad

**Familj:** Maka, son och dotter.

**Läser gärna:** Om historia.

**Lyssnar gärna på:** "Min ålder speglas i min musiksmak."

**Fritid:** Kultur, konst, arkitektur och historia intresserar. Mycket handlar fritiden om att ge utlopp för nyfikenhet, att upptäcka. Är inte främmande för visst mått av lättja.

**Bil:** Elhybrid beställd som levereras i april.

## ”Alla är med, alla träffar kunder. Detta sätt att verka på marknaden kräver ett nytt sätt att tänka.”

**ATT KOMBINERA OLIKA** kunskapsgrenar i det kompetensstikka SP är nyckeln till tillväxt och utveckling för forskningsinstitutet med säte och huvudverksamhet i Borås.

– Att bygga på kunskap är också att bygga hållbar utveckling, säger Maria Khorsand, vd sedan sju år för Sveriges Tekniska Forskningsinstitut (SP).

Det var just potentialen i kunskapen som lockade Maria Khorsand till SP efter topposter i Ericsson och Dell.

– Jag blev kontaktad om det här jobbet. Jag började läsa för att förstå kärnan och inse vilken stomme som bär SP. Jag såg diversifierad, bred kunskap, men jag kunde inte se vad som gjordes med kunskapen.

Här upptäckte Maria Khorsand möjligheter. Att kombinera kunskaper för att skapa nya möjligheter

– Potential till förnyelse och utveckling trädde fram ur alla dessa oerhört kunniga personer och ur de resurser som SP har. Det var fantastiskt! Jag ville vara med och ta ledningen för detta.

Med Maria Khorsand tog SP ny fart. Under hennes sju år som vd har omsättningen fördubblats.

En av nycklarna till SP:s utveckling och tillväxt är företagets kultur. Självt har Maria Khorsand gjort en livsresa genom flera kulturer, från uppväxten i norra Iran till Kalifornien och till Sverige.

– Mellan Elburzbergen och Kaspiska havet, i staden Sari i norra Iran, är jag uppväxt. En frodig del av landet med grönska och porlande vårbäckar. Hemort för äkta iransk kaviar och en speciell typ av äkta silkemattor.

Pappan drev ett sågverk. Mamman hade syateljé, utbildade sig inom hudvård och blev även professor vid textilhögskolan i grannstaden.

– Mina föräldrar var entreprenörer. Det hör till det som har påverkat mig. Men också den urgamla iranska kulturen och traditionen finns



med mig. Årtusenden av kultur. Jag minns samtalen hemifrån som ofta präglades av denna kultur.

Idag är Iran ett land präglad av islam.

– Men i Irans långa historia är islam ändå bara en kort period. Kulturen går så mycket längre tillbaka, har så mycket mer.

Samtidigt var det inte något ensidigt tillbakablickande i familjen.

– Min mamma var oerhört visionär. Vi fyra barn skulle absolut komma ut i världen och se något annat. Hennes idé var att vi sedan skulle komma tillbaka och bli en stor familj. För mig blev det Los Angeles.

Den första tiden i USA blev tuff för tonåringen från Iran.

– Språket var helt nytt för mig. Människorna och kulturen så annorlunda. I början fick jag pengar hemifrån. Men i och med revolutionen i Iran sinade den möjligheten. Jag blev tvungen att vid sidan om studierna helt försörja mig själv.

Idag ser Maria Khorsand de tidiga åren i USA som en period där hon vann erfarenheter som starkt bidragit till hennes sätt att vara och jobba.

– Hur skulle jag göra för att komma framåt? Här lärde jag mig att skapa målbilder. Hur vill jag ha det? Hur skulle jag vara? Vad ville jag jobba med? Sedan gäller det att klara ut vägen framåt för att göra målbilderna verkliga. Det sättet att tänka, leva och arbeta har jag med mig också idag. Det känns också igen i SP idag.

Efter High School (amerikanskt gymnasium) valde Maria Khorsand att fokusera på elektronik och datavetenskap på universitet och tog en masterexamen med tonvikt på datavetenskap (computer science). Sedan följde en anställning på ett oljebolag där uppdraget var att automatisera oljeutvinningen.

**OM DEN IRANSKA** kulturen är mycket gammal så är den amerikanska, och i synnerhet den kaliforniska, purung.

– Det gällde att förstå hur de tänker. Här hamnade jag i helt andra diskussioner, helt andra resonemang än jag var van vid hemifrån. Visst, där finns en ytlighet. Den har dock sin egen charm, en positiv inställning om att ingenting är omöjligt. I kombination med min iranska kultur gav detta en bra kombination, en häftig tillgång.

Snart träffade Maria Khorsand mannen i sitt liv, svenske Daniel.

– Vi flyttade till Sverige. Det var tänkt att vi skulle bo i Sverige bara en kort period. Men jag övertalade Daniel att vi skulle stanna.

Så började en 17-årig karriär inom Ericsson som kröntes av posten som vd för dotterbolaget Ericsson Technology Licensing.



– Vi var de som uppfann Bluetoothtekniken som idag hanterar så mycket kommunikation. Här jobbade jag över en stor del av världen.

Efter Ericsson blev det något som kan kallas börsintroduktion. Maria Khorsand blev chef för tekniken hos OMX, som driver flera nordiska börser. Efter ett år som VD för den amerikanska datortillverkaren Dells svenska bolag innan Borås och SP lockade till sig Maria Khorsand.

Urgammal kultur i Iran, purung i Kalifornien. Sverige då?

– Det tog lite tid att få grepp på det. Man klarar ju sig på engelska här. Men efter en tid insåg jag att det gällde att lära sig svenska för att för att verkligen tas in i sammanhangen. Det jag då fann var en stark nätverksskulturskultur som bygger på att lita på varandra. Tillit, att lita på varandra, är starkt här. Kanske beror det på att Sverige är litet och överskådligt. Det gör det lättare att bygga och dra nytta av nätverk. I Iran är det familjen och släkten som utgör nätverket. Mycket starka, men samtidigt sällan så omfattande.

Iranska, amerikanska, svenska?

– Alla tre. Det skulle vara bedrövligt att tappa något! Alla tre identiteterna tillför mig mycket.

Även på SP uppstod ett kulturmöte.

– Vi är snart 100 år. 1920 startades vi som statlig provningsanstalt i Stockholm. På 70-talet flyttade SP till Borås. Snart har halva organisationens liv levt är. Här har vi vuxit och utvecklats. Jag är glad att vi funnits så länge. Erfarenheten från långt tillbaka har hjälpt oss att bygga den helhet som vi har idag.

Flytten var ett stort steg. På 90-talet togs ännu ett rejält kliv, men på annat sätt.

– Vi gick från att vara en myndighet till att vara ett aktiebolag. SP stod vid ett vägskäl: klara av att göra affärer, eller tyna bort för att så småningom upphöra att existera. Med bolagsbildningen började den stora resan framåt.

När vi lärde oss att göra affärer vågade vi oss också på att tänka tillväxt. Tillväxt i kunskap. Ta steg för steg för att bli ett modernt forskningsinstitut.

Tillväxt i verksamheten skapades först med förvärv. Svensk Maskinprovning och certifieringsföretaget Sitac hör de till de som inleddes i koncernen.

**NÄR MARIA KHORSAND** tillträdde som chef 2007 började en ny tillväxtresa. Fler förvärv, men framför allt också organisk tillväxt.

– Ledstjärnan kom på plats: Visionen för SP för de närmaste åren. En

affärsidé mejslades ut. I början var vi lite försiktiga och tog bara med några i ledningen för att utveckla vision och affärsidé. I nästa omgång tog vi med några fler för att i nästa steg öppna för alla enhetschefer och dotterbolags-vd:ar.

Det sattes lite press för att snabbt komma framåt i arbetet.

– Vi låste in oss i 24 timmar. Där bestämde vi oss för vilken resa vi skulle göra. Ledstjärnan tändes, affärsidén slogs fast. Vi valde en treårig strategi. Vi tänkte att tre år bort var lagom för att vara visionära .

Målbilden som sattes beskriver hur SP ska vara i slutet av 2014.

– Visionen är att vi ska vara ett internationellt ledande forskningsinstitut. Detta är enormt viktigt. Sverige är ett litet land där vi tidigt lärt oss att vara internationella. Det är en stor styrka för oss. Sverige har varit fantastiskt på att göra internationella affärer från början. Alla stora svenska företag arbetar internationellt. Vi måste också vara med där våra kunder är, ute i världen.

SP gör anspråk på att vara ledande. Men tyska Fraunhofer är ju till exempel mycket större. 23 000 medarbetare mot 1 400 för SP.

– Det stämmer. Men Fraunhofer är mycket tyska, mindre internationella.

Affärsiden fick följande lydelse:

”Att skapa, använda och förmedla internationellt konkurrenskraftig kunskap för innovation i näringslivet och för en hållbar samhällsutveckling.”

– Här kom också hållbarhet med på ett starkt sätt. Vi arbetar för ett hållbart samhälle. Vår breda kunskap och stora resurser inom teknik ger oss förutsättningar att finna lösningar som starkt bidrar till ett hållbart samhälle.

**ETT ANNAT SPÅR** var att klarlägga kulturen i SP.

– Ett företag som varit igång i nästan 100 år har självklart en kultur. Den är viktig för oss och vi ville lyfta fram den, klarlägga den. Vi kunde ha tagit en genväg, låta ledningsgruppen diskutera och definiera SP:s kultur. Men kulturen är också något som finns i medarbetarnas hjärtan. Vi valde att vända oss till våra medarbetare för att få svar.

Och svar blev det!

– Vi fick ett fint flöde med inspel om SP:s kultur. Det handlade om att vi är enormt stolta över det som vi gör. Att kunskap är vår ryggrad. Att förtroende är viktigt, både internt och externt. Och att vi skapar värde. Så blev det hela tydligt. Här lyste våra kärnvärden fram. De kan samman-

fattas i tre ord: innovation, förtroende, värdeskapande. Det är kärnan i vår kultur.

Nu var SP moget att gå vidare med en strategi som långsiktigt lägger fast hur vi ska komma vidare.

– Vi bestämde oss för att strategiarbetet skulle få ta ett helt år. Vi började med ledningsgruppen och gick sedan vidare till styrelsen. Därefter engagerades samtliga medarbetare för att vara med och utveckla strategin.

Segt?

– Nej, det var ett fantastiskt år. Förutom att vi fastslog riktlinjerna för vår framtid lärde vi känna varandra mycket bättre än tidigare, även på tvärs i organisationen. Detta år var en härlig resa, det var ett härligt sätt att arbeta. Vår strategi fick också ett namn som anger huvudriktningen: Tillväxtstrategi.

Tillväxtmålet tio procent per år slogs fast. Och att tillväxten skulle vara lönsam och internationell. I samklang med tillväxten ska också effektiviteten vässas.

Slutet av 2014 är målgång för den första utvecklande treårsperioden. Hur ser det ut i september 2014?

– Det ser lovande ut. Jag tror att det stämmer. Men det återstår mycket arbete före årsskiftet. Vi spurtar. Samtidigt är vi rejält engagerade i att lägga fast en ny plattform nästa period. Vi levererar samtidigt som vi lägger upp nya mål.

Till bilden hör också att SP sedan bolagiseringen ska göra affärer. Hur får man tusen ingenjörer att bli affärskvinnor och affärsmän?

– När vi blev bolag och konkurrensutsatta gällde det att snabbt lära om. Det handlade om att vinna eller förvinna. Och så är det ännu. Vi måste ständigt göra affärer, dra in nya uppdrag, skapa nya samarbeten, skapa nya värdeskapande kombinationer av kunskap. Men jämfört med tidigare företag där jag verkat arbetar vi på ett annat sätt. Vi har till exempel ingen stor säljorganisation. Istället är alla engagerade. Alla är med, alla träffar kunder. Det ger stor kontaktyta med stora mängder relationer. Detta sätt att verka på marknaden kräver ett nytt sätt att tänka.

– Partnerskap och samverkan med universitet och högskolor och med näringslivet är grundbultar i verksamheten. Här fann vi också att våra inarbetade initialer också kan utläsas Science Partner.

**NÄR MARIA KHORSAND** lyfter fram SP:s DNA, arvsmassa, handlar det om bredden i tekniken. Byggteknik, mätteknik, elektronik, energiteknik, livsmedelsteknik. Kunskap om jordbruk, kompetens kring hur

energi utvinns ur avfall, om olika material. Om bioraffinaderi i Örn-sköldsvik och den fordonsinriktade provanläggningen AstaZero utanför Borås, nu redo som bas för framtidens trafiksäkerhetsutveckling för bilar.

Bredden är en förutsättning för SP:s sätt att växa och utvecklas.

– Bredden, djup kunskap på många områden, gör det möjligt att samarbeta på tvären i vår organisation. Vi går över gränser, gifter ihop olika kunskaper och skapar nya lösningar som bland annat leder till ett mer hållbart samhälle.

SP har sex affärsområden. Ofta är det när dessa områden öppnar sig för varandra som största nytta uppstår.

1. Samhällsbyggnad
2. Energi
3. Informations- och kommunikationsteknik
4. Transport
5. Fordon
6. Risk och säkerhet.

Tillväxt och nya lösningar skapas inte bara inom SP genom samverkan mellan olika kunskapsområden. Dynamiken växer när SP låter sin kunskap möta andra kunskapscentra.

– AstaZero äger vi tillsammans med Chalmers. Där möter vi akademien och tillsammans kan vi samverka med fordonsindustrin. Volvo är med i projektet, men AstaZero är öppet också för andra fordonsföretag. AstaZero blir ett internationellt centrum för forskning, utveckling och testning av morgondagens säkerhetsteknik för bilar,

Med Högsolan i Borås och kommunala Borås Energi och Miljö samarbetar SP för att utveckla teknik som utvinnet energi ur avfall.

– Här möter vi stort internationellt intresse. Indonesien och Brasilien hör till länder som visar stort intresse för det som vi utvecklar.

Ett annat exempel på samarbete är den energieffektiva forskningsvilla som SP arbetar med tillsammans med träföretaget Derome.

När Astra Zeneca drog sig tillbaka från Södertälje såg SP en möjlighet att etablera sig där för att etablera en verksamhet som har med processer att göra.

– Vi tar till vara kunskap som fanns där.

AstaZero kan ses som ett labb där idéer kan prövas och testas. Brandlabb och högspänningslabb är andra resurser inom SP där kunskap utvecklas.

**MARIA KHORSAND POÄNGTERAR** att allt som SP gör hänger ihop och är del en långsiktig strategi att med djup och bred kunskap som grund skapa ny kunskap och tillväxt.

– Ledstjärnan lyser klart för oss. Utifrån den skapar vi en riktigt bra och stabil process för att nå fram. Det är viktigt att ha hela sin verksamhet med i detta så att komponenterna skapar hållbarhet i ett längre perspektiv. Just långsiktigheten är nödvändig för hållbarhet.

När 2014 går mot sitt slut tar SP nytt sikte. Samtliga medarbetare har varit med och utvecklat strategin för perioden 2015–2017 med visionen att SP ska vara en internationell ledande innovationspartner.

– Vi har också utvecklat vår affärsidé. Här handlar det om att skapa värde för kunden genom att utveckla långsiktiga affärsrelationer. Till affärsidén hör också SP:s kompetens, byggd på engagerade medarbetare. Det gäller också att vara effektiva och samverka i innovationskedjan. Vi stärker också kännedomen om SP med ytterligare aktiv kommunikation med våra intressenter. Samtidigt utvecklar vi vår internationella konkurrenskraft.

Maria Khorsand ser Borås som en utmärkt bas för SP:s fortsatta utveckling.

– Här har vi vårt huvudkontor och hälften av vår verksamhet. Det är jättehärligt att vara här.

## **MARIA KHORSAND**

**Född:** 1957 i Iran.

**Bor:** Lägenhet i Borås. Familjen har hus i Trosa.

**Familj:** Make. 24-årig dotter.

**Fritid:** Största intresset är att vara med familjen. Reser, lagar mat, plockar svamp.

**Läser:** Styrelsematerial och annat jobbrelaterat. Gillar att läsa om världsekonomi och kultur, om varför det blir förändringar i världen och länder. Läser mest på engelska.

Modersmålet är farsi.

**Lyssnar på:** Klassisk musik.

**Bil:** Saab 9-5.

**Privat hållbarhet:** Slänger aldrig kläder. Går till jobbet. Medvetna val av mat och råvaror. "Viktigast är sättet att tänka, vara långsiktig."

## **SP SVERIGES TEKNISKA FORSKNINGSPROJEKT**

SP är ett internationellt ledande institut för forskning och innovation med huvudkontor och huvudverksamhet i Borås.

SP ägs av RISE Research Institutes of Sweden AB, statens ägarbolag för delägande i svenska industriforskningsinstitut. Här finns vid sidan av SP forskningskoncernerna Innventia, Swedish ICT och Swerea.

SP har totalt mer än 10 000 kunder. 20 procent av faktureringen går utomlands.

SP består av de nio tekniska enheterna Brandteknik, Bygg och mekanik, Elektronik, Energiteknik, Mätteknik, Kemi, Material och Ytor, Kalibrering och verifiering, Trä samt Certifiering. Verksamheten struktureras också i sex affärsområden: Energi, Life Science, Samhällsbyggnad, Transport, Informations- och kommunikationsteknik och Risk och säkerhet.

Förutom moderbolaget ingår tio bolag i SP-koncernen: AstaZero, SIK – Institutet för Livsmedel och Bioteknik, CBI Betonginstitutet, SMP Svensk Maskinprovning, Glafo – Glasforskningsinstitutet, JTI – Institutet för jordbruks- och miljöteknik, SP Processum, SP A/S (Danmark), SP Fire Research AS (Norge) och SP Process Development.

**Antal medarbetare:** 1 400 varav 800 i Borås.

**Omsättning:** 1 400 miljoner.

**VD och koncernchef:** Maria Khorsand.

**Styrelseordförande:** Jan-Eric Sundgren.



”De som driver bolag och tjänar pengar har råd att betala skatt. Verkliga problem har de företag som inte tjänar pengar.”

**ATT DRIVA SVERIGES** största köptempel i Ullared, en bra bit från befolkningscentra, kan verka långt borta från allt vad hållbarhetstänkande heter. Att åka långt för att köpa massor av grejer, hur håller det?

– Det missas lite i den här diskussionen. Handel och transporter pekas ut som bovar. Men dessa två är bara förmedlande länk mellan leverantör och konsument. Det är inte min och Gekås sak att göra valet hur mycket folk ska handla. Mitt ansvar är att vi ska göra vår del så schysst som möjligt och att verka för bra miljö och hållbarhet så långt vi kan, säger Boris Lennerhov, vd sedan 15 år för 51-åriga jättevaruhuset Gekås i Ullared.

Boris Lennerhov själv är kritisk till överdriven konsumtion.

– Jag är en lite konstig koncernchef här. Själv köper jag inte för köpandets skull. Men vi ser naturligtvis gärna att många kommer hit och handlar och att vi är det bästa alternativet till andra inköpsställen. Det är ju inte nödvändigtvis så att man köper saker som man inte behöver bara för att det är billigt. Shoppingen här är också en del i en större upplevelse.

Skulle det bli riktigt knapra tider framöver, att utrymmet för konsumtion krymper dramatiskt, då ser ändå Boris Lennerhov möjligheter för Ullared.

– Då kanske vi kan bli Europas största secondhandbutik. Folk kommer hit med sådant de kan avvara och sälja till andra.

Att det för de flesta Gekåsbesökare blir ett antal mil i bil ser Boris Lennerhov inte som ett hållbarhetsbekymmer.

– I regel är det tre–fyra personer i varje bil. På plats här handlas mycket förnödenheter för vardagen. Bilresan hit ersätter mängder av enskilda småturer till olika butiker.

Han tycker också att kritiken mot inköpsresor till Ullared är orättvis.

– Om någon åker till London för att handla julklappar eller köpa en





Gucciväska för några tusen så ifrågasätts det sällan. Men när folk åker hit för att köpa billigt, då rynkar en del på näsan.

Samtidigt är resan till Ullared i många fall mer än inköp. Det är en utflykt till en upplevelse. Som utflyktsmål rent av nummer ett i Sverige, sedan Ullared passerade Liseberg för ett par år sedan.

Samtidigt pekar Boris Lennerhov på den mycket effektiva logistik när det gäller inflöde av varor som Gekås kan ståta med.

– Hit kommer fyllda lastbilar och lossar allt på ett ställe. Inget kringkörande med småposter till mängder av olika ställen. Det ger effektivitet, spar bränsle och minskar utsläpp. Miljömätningar klarar vi bra jämfört med traditionell handel. Men det är inte för miljön vi jobbar på detta sätt, det är för att det är det effektivaste och mest sparsamma sättet.

Gekås står också för effektivitet på andra sätt.

– Per kvadratmeter säljer vi runt 10 gånger mer än vad en traditionell klädkedjebutik säljer för på motsvarande yta. Här är också full aktivitet från morgon till kväll, alla dagar. Hos andra gapar det ofta tomt på förmiddagar och i början av veckan.

Han är frågande inför att många kommuner så starkt vurmar för närodlade livsmedel och för gårdsbutiker.

– Att åka runt till olika gårdsbutiker för att få ihop det man behöver är pittoreskt, men också dyrt och miljöovänligt. Ska närodlad funka måste det till en effektiv logistik och möjlighet att köpa mycket på ett ställe.

Boris Lennerhov poängterar att Gekås ska göra det man gör på ett schysst sätt. Samtidigt vill han inte använda sådana goda gärningar i marknadsföringssyfte.

– Placeras till exempel sponsring och miljöarbete på marknadsavdelningen blir det snett. Jag ser ju andra som hamnar i det läget. Så kan det slås på trumman för en miljövänlig kollektion från något företag. Så antyds det att företaget har höga miljöambitioner trots att 99 procent av utbudet kanske är under all kritik miljömässigt.

**ATT GEKÅS SKA DRIVAS** på ett fossilfritt sätt är en del i hållbarhetsarbetet. Tillsammans med Falkenberg kommun och energiföretaget Eon satsar Gekås på biogas. Företagets egna bilar går på den hemmagjorda gasen liksom Boris Lennerhofs tjänstebil. Gasråvara är bland annat avfallet från restaurangerna hos Gekås. Egen biogasmack gör det också smidigt för bilägare med gasbil att tanka.

20 miljoner investerade i vindkraft, motsvarande ett och ett halvt verk, står för halva varuhusets energibehov.

Effektiv återvinning av emballagematerial bidrar också till hållbarhet. Det är stora volymer. Ett halvt ton plast om dagen. Tio ton papper.

– Plasten används bland annat för att tillverka våra gula plastkassar. Av papperet görs briketter på plats som förbränns och ger energi. Så sparar vi transporter.

– Miljösatningar pratar vi inte så högt om. Det är klart att vi vill jobba med sådant som skonar miljön. Vi vill också se till att vi tål granskning, att vi kan stå för det vi pysslar med.

Boris Lennerhov tackar nej till medverkan i traditionella välgörenhetsprojekt.

– När till exempel någon detaljhandelskedja går ut och stöttar Världens Barn rör det sig om oerhört små belopp i förhållande till hela försäljningen. Den är som en piss i Nilen. Samtidigt är det ofta kunderna som får betala, trots att det mycket handlar om marknadsföring. Sânt är inget för oss.

Gekås bidrar med pengar till det som är nära. Idrott i området till exempel. Allsvenska Falkenbergs FF får stöd av Gekås.

– Bland våra medarbetare finns ett fantastiskt engagemang för detta. Därför engagerar vi oss.

Gekås ger också pengar till barnhem i Bangladesh, ett land där en del av det som säljs i Ullared tillverkas.

– Vi strävar efter att de som jobbar hos dem som tillverkar våra varor har acceptabla villkor. Vi kan inte ha koll på hur textilarbetarnas barn har det, men det här stödet ger en del och visar att vi bryr oss.

Att vara schysst innebär också att Gekås betalar skatt fullt ut enligt svenska regler.

– Vi har inga bolag utomlands eller annat för att sänka skatten. De som driver bolag och tjänar pengar har råd att betala skatt. Verkliga problem har de företag som inte tjänar pengar.

2014 är det 51 år sedan Svenljungasonen Göran Karlsson startade Gekås i Ullared i det inre av Halland. Ambitionen var då knappast att bygga Sveriges mest besökta varuhus och utflyktsmål.

– Då var det mycket handel med överskottspartier. Hållbarhetstankar fanns knappast på kartan vare sig här eller på andra håll. Sedan har vi utvecklats till en stor verksamhet med ansvar för bland annat 1600 medarbetare. Då gäller att bygga hållbart, att det fungerar över tiden.

Konceptet tycks ju lysande. Varför inte starta fler Gekås, kanske i Mälardalen?

– Vi omsätter 4,8 miljarder här idag. Skulle vi bygga ett Gekås inom

bekvämt räckhåll för Stockholm skulle vi säkert nå ett par miljarder i omsättning. Men vi skulle också kannibalisera på verksamheten här i Ullared. Fler anläggningar skulle kräva en helt annan logistik och organisation, med huvudkontor. Och det unika skulle försvinna. Vi skulle sumpas vårt koncept, bli lika andra och dra på oss liknande kostnader. Det har tagit 51 år att bygga det vi har idag. Låt oss inte rasera det.

Utomlands då?

– Knappast, men det ligger närmre till hands. Norge skulle kunna vara en möjlighet. Där är vi redan väl kända, genom TV-serien om Ullared.

Boris Lennerhov utesluter en satsning på näthandel – och ser inte näthandel som ett hot mot Gekås.

– Det finns en myt om att näthandel är billigt, pressar kostnader. I själva verket är det ju tvärtom. Här i Ullared får kunderna själva plocka och transportera hem varorna. I näthandel ger plock och transport kostnader.

**GEKÅS ÄR EN LÖNSAM** tillväxtsaga. Varför dräller det inte av kopior?

– Det tar lång tid att bygga upp en verksamhet som denna. Nystartare och investerare har inte det tålamodet.

Shopping räcker inte för att bli landets största besöksmål. Mer behövs och det gäller att ständigt komma med nyheter.

– Det räcker inte att fråga kunderna vad de vill ha. Det vet de inte. Det är upp till oss att skapa det som lockar. Så byggs en destination. Att skapa camping och bygga hotell är en del i detta. Det förlänger och förstärker upplevelsen, gör resan ännu mer värd.

Att placera en sportbar vid damavdelningen är exempel på en kreativ lösning med flera vinnare.

Många herrar har klen uthållighet när det gäller shopping. De blir lätt störande moment när damerna ivrigt botaniserar i damklädesutbudet. Vanligt är ju också att se herrar väntande som övergivna hundar i anslutning till dambutiker.

– Med sportbaren erbjuder vi herrarna en paus samtidigt som damerna kan ta ut svängarna bland kläderna.

Boris Lennerhov gör klart att det inte var helt lätt att driva igenom sportbaridén.

– Oj, det fanns många invändningar. Svårt att ordna vatten och avlopp. Det skulle stjäla värdefull säljyta. Det påtalades till och med risk för att herrarna skulle bli så stärkta av uppehållet i sportbaren att de skulle börja ofreda damerna. Men det var ju ingen nattklubb vi plane-

rade! I sådana lägen är det bra att som chef ha makt för att driva igenom en idé. Vi bygger inget för vår skull, vi bygger för kunderna.

Inget träd växer till himlen sägs det. Gekås har vuxit en bra bit. Och visst ser Boris Lennerhov hot mot verksamheten.

– Att katten blir för fet är ett ständigt hot som jag slåss stenhårt för att motverka. Att vi börjar slappa till och stelna. Det finns till exempel hela tiden önskemål om en assistent extra här och där. Men det gäller att bromsa sådana idéer hela tiden. Att slå vakt om enkelheten är också viktigt.

**PÅ SIKT SER** Boris Lennerhov att konsumtionsmönstret i Sverige och världen kommer att förändras.

– De senaste åren har många fått betydligt mer pengar att handla för. Framöver kan den utvecklingen vända. Det kan bli ett hack i skivan, även om invandring ger ökad folkmängd som gynnar handeln.

Höjda priser på drivmedel ser knappast Boris Lennerhov som ett hot mot verksamheten i Ullared.

– Om bensin och diesel går upp så där 50 öre per år så märks det inte. Om priset tar ett kliv på två spänn börjar folk tänka till. Men det rullar ändå. Man betalar med kort och ser inte så noga på priset. Vi kan nog också räkna med att politikerna tar det lugnt med bensinskattehöjningar. Många behöver bilen för att få vardagen att fungera. Det är mest en liten grupp i storstäder som har möjlighet att tacka nej till bil.

Från Harvard Business School till Ullared ...

– Tre månader har jag varit på den berömda utbildningsinstitutionen. Det rörde sig om en ledarkurs som jag gick under min tid inom Axel Johnson-sfären. Oj, det var de jobbmässigt tuffaste månaderna i mitt liv. Kraven var stentuffa. Jag lärde mig mycket. Inte minst genom att umgås med de övriga kursdeltagarna från hela världen, alla i chefsbefattningar inom större verksamheter. Här fick jag verkligen insikten att när vi lämnar storpolitik och religion så är vi alla lika. Jag fick också en annan bild av hur ekonomin fungerar, om rättvisor och orättvisor.

– I Sverige har vi vårt lutherska arv som verkar utjämnande. I andra länder skor sig en del oerhört och lever liv som är totalt främmande från övriga medborgare.

Boris Lennerhov lärde också om kulturskillnader.

– USA har blivit till av invandrare som ständigt är på jakt att bli nummer ett. Där finns en mentalitet av vinnarskalle som är enastående. Där hyllas individen. Där kan man till exempel utnämna månadens medarbe-

tare för att sporra. Om jag skulle göra det här skulle 1 600 medarbetare undra varför hon eller han inte fick utmärkelsen.

**STABILITET OCH KONTINUITET** i ledning och ägande ser Boris Lennerhov som en framgångsfaktor för Gekås.

– Vi har på 51 år bara haft tre vd:ar. När grundaren Göran Karlsson sålde gjorde han det till medarbetare. Två av dessa är nu ägare. Juristen Ulf Öjerklint har varit styrelseordförande ända sedan han var engagerad i den försäljningen.

Boris Lennerhov var inte alls särskilt pigg på att ta jobbet som vd för Gekås när han tillfrågades av huvudjägare 1999.

– Jag såg inte riktigt vad jag kunde bidra med. Men de stod på sig och jag ändrade uppfattning. Men inte räknade jag med att stanna så länge. Fem år ses väl ofta som en normal vd-sträcka.

Boris Lennerhov lämnar vd-posten i Gekås vid årsskiftet 2014–2015. Han kommer att finnas kvar i företaget, som styrelseledamot.

– När jag anställdes räknade jag inte alls med att stanna så länge. Men det har varit en fantastisk tid. Men det här arbetet kräver stort och fullt engagemang. Med åren springer man inte lika fort som tidigare. Därför är det rätt tid att lämna över nu. Att jag skulle lämna vd-posten var också klart och kungjort innan jag drabbades av en sjukdom, säger Lennerhov.

I september 2014 var Boris Lennerhov tillbaka på jobbet efter en krävande cancerbehandling.

Jan Wallberg, vd för Blåkläder och tidigare ekonomichef på Gekås, tar över efter Lennerhov.

## **BORIS LENNERHOV**

**Född:** 1955 i Lindås i Småland.

**Uppväxt:** Lindås

**Bor:** Båstad

**Familj:** Hustru och två barn, barnbarn och hund.

**Läser:** Mycket ekonomiska rapporter, ofta relaterat till styrelsearbete. Affärstidningar. Böcker på semestern.

**Lyssnar på:** I bilen mest på P1. Musikalisk allätare.

**Fritid:** Följer några egenägda travhästar. Följer fotboll, speciellt Falkenbergs FF. Hus och trädgård, familj. Plockar gärna svamp. Lägenhet på Mallorca. "Arbetet har eliminerat fritidsproblem."

**Bil:** Volvo V70 med biogasdrift.



## ”Du kan inte vara hållbar som företag om du inte agerar moraliskt rätt.”

**ETIK SKA IN** vid sidan av ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. För det flaggar Anne Ludvigson, vd för textiltillverkaren Ludvig Svensson i Kinna.

Som en viktig del i företagets etik ser hon att betala skatt på rätt sätt.

– Om du inte betalar skatt kan du inte säga att du är hållbar. Som företagare är jag med i samhället, tar del av och drar nytta av infrastruktur, rättsväsende, skola, försvar. Utan allt detta skulle inte företag kunna verka. Vem ska betala för det om inte vi företagare är med och gör det?

Anne Ludvigson reagerar starkt på hur stora kända företag kringgår beskattning.

– Ta Ikea till exempel. På topp i deras organisation finns Göran Groskopf som förmodligen är Sveriges skickligaste skatteplanerare. Företaget organiseras så att minsta möjliga skatt betalas. Bolag och stiftelser fördelas över länder som möjliggör skatteflykt, som Holland, Schweiz och Liechtenstein.

Än mer upprörd blir Anne Ludvigson över att företag som systematiskt undandrar sig skatt sedan träder fram som stora och generösa donatorer och på det sättet skapar sig anseende som välgörare och får marknadsföringsfördelar trots att man inte fullgjort sina plikter som skattebetalare och del i samhället.

– Vi i västvärlden måste bli tuffare med detta. Det är inte OK att inte betala skatt. Detta är avigsidan av en global ekonomi där pengar körs runt på ett osunt sätt. Extra tråkigt är att flera av de mest framstående företagen utmärker sig i detta.

– Du kan inte vara hållbar som företag om du inte agerar moraliskt rätt. Du kan inte vara hållbar om du inte tar ansvar för ditt agerande hela vägen.

Anne Ludvigson pekar på att företag också kan göra samhällsinsatser förutom att betala skatt.





– Vi verkar i Marks kommun. Därför lägger vi all vår sponsring här. Vi stödjer bara sådana verksamheter där våra medarbetare är engagerade.

Water Aid är ett undantag. Dit går stöd trots att det inte handlar om Mark.

– Det började med att vi skulle fira 125-årsjubileum. Vi ville inte köra det vanliga med fåniga tennsaker och idiotiska minnesskrifter. Då väcktes tanken på att stötta Water Aid, som jobbar för att så många som möjligt i världen får fram friskt vatten. Att Jan Eliasson är ordförande för Water Aid i Sverige gav förtroende. Och vatten är så viktigt. Här finns också ett kvinnoperspektiv. Det är kvinnor som får bära vattnet långa vägar. Det tar mycket av deras tid. Kan de frigöras från vattentransporterande kan de bidra mycket mer till utveckling. Och i regel är det just kvinnor som driver utvecklingen i dessa länder.

Runt en halv miljon kronor har hittills gått till vattenprojekt i Etiopien. Det ska ge vatten i byar och bidra till steg framåt.

En bidragsgivare har varit jubileumskollektionen Trends over Time, där en krona per meter väv gått till Water Aid.

Att hålla sig inom lagens ramar, att inte betala mutor, att uppföra sig på ett hederligt sätt, det är andra delar i den etik som Anne Ludvigson ser som viktiga komponenter för ett företags hållbarhet.

När det gäller att betala skatt poängterar Anne Ludvigson dock att det är genom att ha många anställda som det också blir mycket intäkter för stat och kommun. Sociala avgifter, skatt som medarbetarna betalar, moms ...

– 22 procent i bolagsskatt ser jag som rimligt.

**SOM TEXTIL TILLVERKARE** i Sverige kan möjligen AB Ludvig Svensson ses som en utrotningshotad art. För 50 år sedan och längre bakåt i tiden fanns det mängder av företag som vävde, stickade och sydde i Sjuhärad. Nu är det bara ett fåtal kvar. Ludvig Svensson är ett av dem. Anne Ludvigson leder företaget i fjärde generationen.

– Jag är övertygad om att det är bra för företag att ha ägare av kött och blod, ägare som styr och verkar i företagen. Vi styr på plats, tar ansvar för den ort där vi bor och verkar. Vi är med i Borås, vi är med i Stockholm, vi är med i samhället i stort. Vi är inte ett tjänstemannastyrt företag som ägs av pensionsfonder eller, än värre, av riskkapitalister som bara suger ut och svänger till det för att de sedan ska göra en stor exit, sälja företaget vidare med maximal och kortsiktig vinst.

– Vi har inget exitmål. Vårt mål är att företaget ska vara kvar i famil-

jen, att vi ska vara ett företag som fortsätter utveckla funktionella textilier tillsammans med våra kunder världen över.

Ekologisk hållbarhet kan ses som en paradgren för AB Ludvig Svensson. Företagets huvudprodukt, vävar som skapar bättre klimat och spar energi i växthus, spar resurser. Så har produkterna också positiv verkan på klimatet utanför växthuset.

– Det bästa vi kan göra för miljön är att sälja mer eftersom våra produkter sparar både energi och vatten. Våra produkter bidrar direkt till hållbarhet.

20 000 hektar Svenssonvävar används nu i världen. De sparar 2 000 miljoner ton olja. Det minskar koldioxidutsläppen med 5–6 miljoner ton per år.

Som miljöcertifierade enligt ISO 14 000 har AB Ludvig Svensson också tagit fram en miljöpolicy:

”Vi ska långsiktigt utveckla bättre, hållbara textila lösningar som har en positiv påverkan på vår egen och våra kunders konsumtion av energi och vatten”.

Även om Ludvig Svenssons produkter i sig bidrar till hållbarhet i form av mindre förbrukning av energi och vatten gäller det att se till att tillverkningen sker på ett miljömässigt bra sätt.

– Mest är det färgning och beredning som kan belasta miljön. Där krävs tillstånd. Vi har ett mycket bra samarbete med Länsstyrelsen när det gäller miljöfrågor. Vi har byggt ut vår egen kontrollapparat, har järnkoll på vad som släpps ut till Häggån och till luften.

Att nu ha koll på utsläpp och miljöbelastning är ju en sak. Men över hundra års verksamhet på samma plats kan ha satt sina spår.

– Vi bestämde oss för att göra en markinventering för att ta reda på vad som historiskt lagrats upp i marken. Det var spännande eftersom vi inte hade klart för oss vad tidiga generationer i företaget sysslat med. Om det fanns gifter i marken så gällde att ta tag i det. Vi kan inte ta ansvar om vi inte vet.

Markinventeringen gav positiva besked.

– Inte ett enda gränsvärde överskreds. Det visade sig att tidigare generationer också tagit ansvar och drivit ett bra miljöarbete.

**SJÄLVKLART SKA DE** produkter som levereras inte heller skada miljön. Marknaderna ställer krav, om än olika intensivt.

– Här känns det som det är lite obalans i redovisningskraven. Mycket gardinväv levereras till svensk offentlig sektor. Då måste vi redovisa i

detalj alla steg i produktionen och att produkterna inte innehåller något skadligt. Men gardinerna hänger ju sedan bara där och kan knappast göra skada. Men när det gäller växthustextilier, som ofta hänger över tomater som vi ska äta, krävs inte så mycket redovisning.

– När det gäller vår produktion och dess ekologiska hållbarhet kan det hela kokas ner till en mycket kort mening: *Att göra mer med mindre.*

Just idén att göra mer med det som redan finns ledde fram till den produkt som idag är den stora för Ludvig Svensson, växthustextilier. En innovation från Kinna.

– I våra maskiner virkade vi gardiner i 360 centimeters bredd. Men i Tyskland är marknaden annorlunda. Där är det 300 centimeter som gäller. 60 centimeter blev över. Min otroligt entreprenörsinriktade farmor gjorde shoppingkassar av detta spill. Jo, det gick fint, men hon förbrukade bara en liten del av det växande berget av gardinväv. Ja, vi hade ju kunnat virka smalare också, men det stred nog mot kulturen i vår produktionsinriktade företag. Maskinens kapacitet skulle utnyttjas fullt ut.

Annes farbror fick en idé om hur överskottsväven kunde användas.

– Färdiga gräsmattor som bara rullades ut hade då börjat bli ett alternativ till att så gräs på vanligt sätt. Min farbrors idé var att låta väven vara bärare för sådana färdiga gräsmattor. Han tog kontakt med den då mycket kände trädgårdsexperten Sven Gren. Han hade till och med eget TV-program som alla då tittade på, det fanns ju bara en kanal då. Men Sven Gren sågade gräsmatteidén. Det skulle inte fungera eftersom materialet vi hade var polyester.

Men när samtalet kom in på gardiner växte intresset hos trädgårdsexperten Gren. Här såg han möjligheter just för växthus. Väv skulle kunna ge skugga mot en alltför brännande sol. Och på natten kunde utstrålningen av värme minskas rejält...

– Utifrån det utvecklades våra växthustextilier. Men det tog sin tid. Det handlade ju inte heller bara om att utveckla och tillverka en produkt. Vi skulle ju möta en helt ny marknad också. Och när den marknaden öppnades räckte naturligtvis inte spillet från gardinerna för Tyskland långt. Idag är växthustextilier huvuddelen av vår produktion, även om vanliga gardiner och textilier för hem och offentlig miljö också är en viktig del i företagets verksamhet.

**ANNE LUDVIGSON** ser just textilindustrin som en naturlig källa för innovationer.

– Att ständigt förnya gäller alltid för oss. Det är en hållbar och naturlig

del i vår verksamhet. Precis som bilindustrin som måste komma med nya modeller för att sälja måste vi i textilindustrin ständigt leverera nyheter. Mer traditionellt handlar det om mönster och färger, men också om nya vävstrukturer genom förändrade sätt att producera. I textilindustrin måste vi ständigt tänka nytt för att kunna överleva. Och det gäller att också tänka utanför de traditionella ramarna.

Högskolan i Borås, eller egentligen lokalleverantören Akademiska Hus, får en liten känga av Anne Ludvigson. När hon blickar ut över föreläsningssalen i textilstaden Borås ser hon inga textilier.

– Den här högskolan kan spara pengar genom smartare lösningar för sina fönster. För när det är kallt som det har varit nu, så blir det kallras. All värmeenergi åker rakt ut genom fönstren. Med textilier dämpas energiflykten.

Numera gäller både Kinna och Kina för Ludvig Svenssons tillverkning av växthustextil.

– Det är lite kul med namnlikheten. Det blir lätt små förväxlingar. Men precis som i Kinna äger vi i Kina hela produktionsprocessen, från ritbord till val av material för produktionen till den färdiga väven.

Runt 20 procent produceras vid egen fabrik i Kina. Den kinesiska produktionen stannar dels inom Kina men exporteras också till tillväxtmarknaderna i Asien. Här finns nu tillväxten och det är logiskt att investera mer i produktion där. Japan är numera näst största marknaden efter Holland.

Hållbart ledarskap i Kina?

– Jag blir ju inte en annan person, ledare och ägare när jag kommer till Kina. Vi driver verksamheten där med samma värderingar och ambitioner. Men ibland blir det lite annorlunda. Kineserna har andra erfarenheter och kommer med nya infallsvinklar. Ibland bra men inte alltid. Städning verkar inte vara någon stark kinesisk gren. Men de vet vad jag kräver och när jag kommer är det fint och städat. Och de röda ringarna vid brandposterna är alltid prydligt nymålade. Men någon gång ska jag göra ett överraskande besök.

Anne Ludvigson ser också öppenhet som en del i hållbarhetsarbetet.

– Vi har alltid en öppen dörr för dem som vill komma hit. Representeranter för högskolan hör till vanliga gäster, liksom politiker. Ja, politiker ja – vi fick ju fantastisk reklam i samband med att Olof Palme besökte oss en gång. 1982 lyfte han fram oss i ett valtal som exempel på företag som skulle få mer att göra och anställa fler om det blev bättre fart på ekonomin och efterfrågan på gardiner ökade. Det blev stort i media och

levde vidare i årtionden. Men nu känns det rätt bra att det har ebbat ut.

Att ha öppna dörrar, visa vad man gör och att engagera sig i samhället ser Anne Ludvigson som viktigt.

– Jag och mina medarbetare är engagerade i skolor, i det lokala näringslivet, i Högskolan i Borås, i Smart Textiles, i nationella organisationer. Så kan vi tillsammans främja en bra utveckling.

Att ge jobb åt nya svenskar är också ett sätt att bygga social hållbarhet.

– I fabriken i Kinna är vi nog runt 30 olika nationaliteter i arbetsstyrkan. Vi har aldrig haft något problem med att ha medarbetare från många länder, med olika bakgrund. Att få jobb är det bästa sättet för nya svenskar att komma in i samhället. Och här gäller samma regler för alla.

**AB LUDVIG SVENSSON** har också uppmärksammats för jämställdhet.

– Vi blev för några år sedan uppmärksammade i Folksamns jämställdhetsindex. Vid anställningar ser jag ofta de sökande med andra ögon än vad herrar gör. En del damer söker sig också till mig när de drabbats av herrar som är proppar i systemet. Men vi har också en tradition med många kvinnor i textilindustrin. Här har alltid varit blandade arbetsplatser. Det är en styrka

Just rekrytering ser Anne Ludvigson som ett gott instrument för att bevara och utveckla kulturen i företaget.

– Det är viktigt att de som vi anställer delar våra värderingar. Och jag tror att det fungerar även i Kina. Jag håller på med ett experiment där nu. Men detta med värderingar är ju enklare i ett familjeföretag. Det är jag och min familj som företräder och lever med värderingarna hela tiden. Det är en viktig tillgång som vi har. Och titta bara på ett par av Sveriges mest internationellt framgångsrika företag. I H&M och Ikea är det familjers värderingar som bär. Om man byter ägare och ledning titt som tätt blir det ju inte samma stabilitet.

Anne Ludvigson höjer ett varnande finger mot bubblor och hausser:

– Får 15–16 år sedan skaffade jag ett lantställe i Bohuslän. Jag träffade en ny granne och frågade vad han jobbade med. Jo, på IT-företaget Guide. Han frågades då vad jag håller på med. Jo, textil, Ludvig Svensson i Kinna. ”Finns det sänt, går det att hålla på med sänt?” blev hans reaktion. Idag finns inte hans företag kvar. Vi på Ludvig Svensson jobbar på. Man ska akta sig för det som snabbt bubblar upp, det blir sällan bra i långa loppet.

– När jag ser tillbaka på vårt företag ser jag styrkan i en stark och bra affärsidé, att göra bra och innovativa textilier som våra kunder vill

ha. Men när jag blickar bakåt ser jag framför allt att det är innovationer som tagit oss hit. Innovationer kommer också att ta oss framåt. Och när Europa nu inte ser blomstrande ut de närmaste åren gäller det att köpa ännu mer flygbiljetter för att åka ännu längre bort och få igång försäljningen på ett antal nya marknader.

En internationell inriktning har varit viktig för Ludvig Svensson under lång tid.

– Att resa ut i världen och sälja har gällt länge. I familjen har det inpräntats att vi ska jobba internationellt. Så sändes jag också själv ut i världen för att skaffa mig utbildning, till Kanada. Det var en del av familjeidén.

När det gäller miljö och hållbarhet vill Anne Ludvigson också lyfta fram konsumenternas ökade makt.

– Det är konsumenterna som sitter på makten. Vi tillverkare kan inte gå längre och ladda på mer kostnader än vad konsumenterna är villiga att betala för. Konsumenter har idag också tack vara internet helt andra möjligheter än tidigare att ta reda på vad som gäller. Jag är optimist och tror att vi som konsumenter tar bra beslut och gör bra val som bidrar till bra produkter.

## **ANNE LUDVIGSON**

VD och delägare i AB Ludvig Svensson.

**Född:** 1962

**Uppväxt:** Kinna.

**Utbildning:** Kanada och USA. Ekonom.

**Bor:** Borås.

**Familj:** Singel.

**Fritid:** Lantställe i Bohuslän. Mat och vin. Känd som bärplockare.

**Kultur.** "Jag är en lantis men får jag inte en dos kultur och storstad då och då blir jag galen".

**Bil:** Audi A6.

**Lyssnar på:** Det mesta.

**Läser:** Ökänd tidningsläsare. Sunday Times, The Economist, Svenska Dagbladet och Borås Tidning hör till det som läses.

**Äter gärna:** Skaldjur.

## **AB LUDVIG SVENSSON**

**Grundat:** 1887

**Verksamhet:** Utveckling, tillverkning och marknadsföring av textila klimat- och inredningslösningar.

**Märke:** Svensson.

**Medarbetare:** 380

**Omsättning:** 515 MSEK.

**Exportandel:** procent

**Huvudkontor:** Kinna.

**Dotterbolag:** Kina, Holland, Sydkorea, USA.

**Certifieringar:** Kvalitet ISO 9001, Miljö ISO 14001, Oeko-Tex®, EU Ecolabel, Kunglig hovleverantör.

**Ägare:** Familjen Ludvigson som driver verksamheten i fjärde generationen.

**VD:** Anne Ludvigson

**Vice VD:** Anders Ludvigson

**Styrelseordförande:** Tore Bertilsson



# Kapitel 3

## Gränser för hållbart företagande

Mikael Lofström

I en klassisk bok inom organisationsteorin använder Gareth Morgan uttrycket, "Our organizations are killing us".<sup>1</sup> Morgan syftar på vilken inverkan som organisationer har på våra liv. Organisationer har alltid haft betydelse, men idag påverkar de oss mer än tidigare i alla våra olika livssituationer. Det gäller inte minst de företag som producerar den välfärd som vi idag konsumerar i form av produkter och tjänster.

Företag är viktiga för samhällsutvecklingen och de är centrala i det samhälleliga rummet. Hur detta rum konstrueras är till stor del en fråga om hur vi definierar och omdefinierar gränser för vårt handlande. En central gräns för det samhälleliga rummet och för företag idag är gränsen för hållbar utveckling. Frågan är var den gränsen går.

Formuleringen hållbart företagande ger associationer åt olika håll. En är med referens till hållbar utveckling som tar oss till en diskussion om samhällets utveckling med tyngdpunkt på de ekologiska och miljömässiga aspekterna, men även till sociala och ekonomiska faktorer. En annan association är till företagande och hur vi kan utveckla livskraftiga företag och om tillväxten som utvecklingspotential. Begreppet ger också en diskussion om marknaden som motor för utveckling och konsumtionssamhällets karaktärsdrag. Det är också vad föreläsarna behandlar i sina föreläsningar, men frågan är hur de gör det och vad de lyfter fram som exempel på vad som är ett hållbart företag.

I detta kapitel behandlas vilka gränser som beskriver vad som är ett hållbart företag och vilka berättelser som används för åskådliggöra dessa gränser. Syftet med kapitlet är att visa att även om hållbar utveckling är en central del för vilket företag som helst idag så tar föreläsarna sina utgångspunkter i de traditionella förutsättningar som under lång tid har gällt för alla företag när de diskuterar hållbart företagande. Det kanske inte heller är förmågan att förena sin verksamhet med konceptet hållbar utveckling som är ett uttryck för hållbart företagande. Vad föreläsarna säger är att företag behöver vara en del av den miljö som man verkar i, det vill säga kunna

1. Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Beverly Hills CA: Sage.

hantera de gränser som sätts upp för verksamheten. Det kanske handlar om en förmåga att anpassa sig till de gränser som finns och till de nya gränser som uppstår.

## PRODUKTION OCH KONSUMTION

Den samhällsutveckling som pågått under många år är starkt sammanflätad med föreställningen om att ekonomisk tillväxt, som vi känner den, är en förutsättning för att samhället ska kunna utvecklas. Det finns dock samtidigt en växande kritik mot att tillväxt är förenligt med att nå en hållbar utveckling (Larsson m.fl., 2011). Kan tillvaron definieras på något annat sätt än vår möjlighet att konsumera, eller är möjligheten till konsumtion och ökat materiellt välstånd avgörande för en hållbar samhällsutveckling? Även om tanken om att tillväxt och ökat materiellt välstånd ses som en självklar förutsättning för samhällsutvecklingen, för individer och företag, finns det trots allt de som argumenterar för att villkoren för det ”goda livet” bör sökas i andra värden än de materiella (Singer, 1998).

Ekonomisk tillväxt kräver ökad produktion som i sin tur ställer krav på en ökad konsumtion. Produktion och konsumtion är starkt sammanflätade. Det finns ingen anledning att producera om ingen konsumerar det som produceras. Därför behöver nya varor och tjänster konstrueras som kan konsumeras. Det är mer eller mindre underförstått för ett hållbart företagande. Det finns många tecken som tyder på att konsumtionssamhället under sin hundraåriga era har rönt stora framgångar. I alla fall utifrån sin egen logik. Vi har producerat och konsumerat till den grad att det inte längre är en fråga om överlevnad eller att nödvändigtvis åstadkomma kvalitativa skillnader i människors välbefinnande. Konsumtion har blivit en del av vårt självförverkligande. Denna individualisering har blivit viktigare för oss i västvärlden och har mindre att göra med överlevnad och förbättrad levnadsstandard, utan har mer att göra med det egna självförverkligandet. Det handlar egentligen mer om personlig tillväxt än om ekonomisk tillväxt (Zetterberg m.fl., 1983).

Utvecklingen mot ett mer individualiserat samhälle gör att behovet av att utveckla en egen identitet blir större. Identitet utvecklas i interaktion mellan individ och samhälle. Den är ett växelspel mellan individens behov och önskningsar och de möjligheter som presenteras för individen inte minst genom marknadsföring av varor och tjänster av olika slag (Svensson och Östberg, 2013). De differentierade konsumtionsvanorna, som sökandet av identitet innebär, har därför medfört att vi har gått från konsumtion som en tämligen trivial handling för att stilla vardagens behov till en kon-

sumtionskultur där konsumtion blir en av de starkaste drivkrafterna för ett individuellt förverkligande (Bauman, 2004). Det gör att konsumtion inte kan betraktas som en oskyldig handling, utan är sammanflätad med såväl den individuella utvecklingen som den samhälleliga utvecklingen. I takt med att kunskapen i samhället ökar om vilka konsekvenser som produktion av varor och tjänster har för vår utveckling behöver konsumenter ges förbättrade möjligheter att välja sin konsumtion (Ekström, 2013).

Konsumtionen får stor uppmärksamhet inte endast i den mer traditionella formen av att köpa varor och tjänster, utan knyts mer och mer samman med företeelser som event, underhållning och turism där konsumtion som fenomen har sina företrädare, men även sina belackare. Varför leder inte ökad konsumtion till ökad tillfredställelse är en fråga som Alvesson (2011) ställer sig. Han blir inte svaret skyldigt. Alvesson anser att svaret går att söka i att konsumtionen i sig driver på förväntningarna och nya och ökade behov som grundas i att vi som konsumenter aldrig blir nöjda eller tillfreds. En anledning till det är våra grandiosa föreställningar och fantasier om det ständigt förbättrade livet, vilket sker genom konsumtion. Konsumtionen är i det avseendet en illusion om individuell behovstillfredställelse och mer en fråga om att spegla sig i andras konsumtion. I många avseenden en social positionering.

I ljuset av konsumtionssamhällets utveckling är frågan om tillväxt inte enbart en fråga om en kvalitativ samhällsutveckling som grundar sig i ekonomisk tillväxt, utan den vägleds även av sociala förhållanden. Frågan om hållbart företagande och hållbar utveckling är otvivelaktigt förknippad med vårt behov av konsumtion och av konsumtionssamhällets utveckling. I den diskussionen gör var och en vägval. För att underlätta vardagens handlande utvecklas gränser som till stor del växer fram historiskt och uttrycks i regler, system och strukturer, men framför allt i våra föreställningar och normer. Föreställningar om vad som är hållbart och vilken samhällsutveckling som önskas styrs av hur olika gränser hanteras.

## **GRÄNSEN FÖR HÅLLBARHET**

Samhällsförändringar drivs ofta framåt i kombinationen mellan materiella förutsättningar och föreställningar om vad vi vill uppnå. Vi omdefinierar gränser eller flyttar gränser för vad vi kan och vill åstadkomma. Detta innebär också att vi försöker föra samman olika gränser för att åstadkomma förändring och utveckling, antingen för att vi ser ett behov eller för att det är nödvändigt. Vi använder gränser i syfte att rikta uppmärksamheten mot något eller att bortse från något och vi gör det antingen genom att

utnyttja naturliga fenomen som gränser eller att upprätta kulturella gränser med hjälp av materiella resurser. Vi sätter gränser utifrån intressen eller föreställningar.

När boken *Tyst vår*<sup>2</sup> publicerades för över femtio år sedan blev den ett startskott för den moderna miljörörelsen. Sedan dess har frågor om hur vi genom vår livsstil påverkar miljön fått en mer självklar belysning. Även om diskussionens vågor ibland går höga om vilken tilltro vi ska fästa vid olika beskrivningar av vår miljöpåverkan har gränsen för vad som är acceptabelt flyttats fram. Det har således medfört att vi har förändrat våra föreställningar om vad som är en acceptabel miljöpåverkan. Detta har skett och sker genom en kombination av gränser. Det utvecklas idéer och begrepp som kan vägleda oss när vi diskuterar vad som är hållbar utveckling och hållbart företagande. För att kunna enas och vägledas i vårt handlande om vad som är acceptabelt, nödvändigt eller självklart för att få till stånd en hållbar utveckling skapar vi symboler. Vägledning ges även av strukturer och formella regler som medverkar till att styra beslutsfattande och användning av resurser.

#### DEN FÖRESTÄLLDA GRÄNSEN

Föreställningen om hållbart företagande är nära förknippad med föreställningen om tillväxt och konsumtion. Det som gärna lyfts fram i den allmänna diskussionen och av föreläsarna är att resurser ska användas effektivare och smartare med syfte att minska resursförbrukningen i produktionen och samtidigt minska miljöpåverkan. Det kan beskrivas i form av att minska energiförbrukningen och koldioxidutsläppen, men även i form av god arbetsmiljö och ett medvetet ledarskap. Det finns i frågan om hållbarhet en gräns för vad som kan uppfattas som en acceptabel resursförbrukning, men även vad som kan anses vara en rimlig konsumtion. Trots det tenderar resonemanget kring hållbarhet, när det kopplas till företagande, begränsas i sin problematisering. I vanliga fall när hållbar utveckling diskuteras är utgångspunkten en problembild som i stor utsträckning är hänförlig till att produktion, samhällsutveckling och livsstil har en negativ påverkan på miljön och att vi behöver finna vägar för att hantera att jordens resurser är ändliga. Det handlar om att åstadkomma en balans mellan ekonomisk tillväxt och de ekologiska systemen (Kates et al, 2005). Denna svårighet berörs i mindre utsträckning av föreläsarna.

När föreläsarna talar om hållbart företagande finns en idé att det är möjligt att förena gränser för lönsamhet, miljöhänsyn och socialt engage-

2. Utkom på svenska: Carson, R. (1963). *Tyst vår*. Stockholm: Prisma.

mang. Företagandets hållbarhet ligger i att ta ansvar, agera långsiktigt och verka i vardagen. Gränsen för ansvarstagande beskrivs i förhållande till såväl miljö, det samhälle som företaget verkar i, som till personalen i företaget. I föreläsningarna betonas att företag behöver agera lokalt även om man verkar globalt. Både Sören Andreasson och Anne Ludvigson påpekar att även om de har en del av produktionen i Kina gör det ingen skillnad. De driver verksamheten utifrån samma värderingar och med samma ambitioner när det gäller arbetsmiljön. Argumentationen är således att gränsen för de värderingar som innefattar hållbart företagande följer ledningen för verksamheten oavsett var företaget befinner sig geografiskt.

Anne Ludvigson betonar även i frågan om hållbarhet den historiska utvecklingen och det historiska ansvaret genom att beskriva hur man genomförde markinventeringar för att se på miljöeffekterna från en tid då miljökraven inte var desamma. I viss bemärkelse försöker man således hantera att gränsen för företagets ansvar har haft olika förutsättningar genom historien. I detta finns en långsiktighet och samtidigt ett historiskt ansvar. Frågan om långsiktighet förbinder flera av föreläsarna till ägandet. Wigar Bartholdson menar också att det behöver finnas ett långsiktigt tänkande när det gäller investeringar, men även i kundrelationer. Att långsiktigheten i förhållande till att produkterna och tjänsterna skapar ett värde över tid för kunderna är något som både Sören Andreasson och Anne Ludvigson lyfter fram. Flera av föreläsarna pekar framför allt på det långsiktiga ägandet och knyter detta av förklarliga skäl till att de är familjeföretag.

Föreläsarnas resonemang visar att gränsen för vad som uppfattas som hållbart företagande flyttas i tid och rum med hjälp av konceptet för hållbar utveckling. Hållbarhet används som argument för att värdera den verksamhet som man bedriver, hur den utformas och vilka krav man kan ställa på den. Det är inte helt tydligt vad som avses med hållbart när det knyts till företagande, men det verkar i huvudsak förstärka idén om företagande och ge det ett värderingsmässigt innehåll utöver de klassiska argumenten för vad som är ett gott företagande såsom exempelvis lönsamhet.

#### **DEN ACCEPTABLA GRÄNSEN**

Frågan är vilka symboler eller berättelser som medverkar till att lyfta fram de normer och värderingar som beskriver vad som är ett acceptabelt företagande utifrån föreställningen om hållbar utveckling? Värderingar och normer utvecklas i sammanhang där vi kan komma överens om vad som är rimligt och vad som ska gälla. I vårt handlande använder vi symboler,

berättelser och ritualer med syfte att lösa problem eller för att ge riktlinjer och sätta gränser för handlandet. Det blir en form av verktygslåda där vi konstruerar olika handlingsalternativ (Swidler, 1986). Det kan handla om var gränsen går för vad som är företagets ansvar och vad som är individens ansvar som konsument och som samhällsmedborgare. I synen på ekonomisk utveckling och vad som är företagets tillgångar kan det för företagen handla om att göra frågan om hållbar utveckling och det ansvar som det för med sig till en tillgång istället för en belastning eller kostnad (Hydén, 2002).

Föreläsarna lyfter gärna fram det långsiktiga tänkandet och det långsiktiga ägandet som tydliga uttryck för vad som är ett hållbart företag. Berättelserna och symbolerna för långsiktighet står att finna i historien. Främst i att företaget har en lång historia. Berättelsen att företaget har funnits i över hundra år borgar i sig för hållbarhet. Det är nästan så att föreläsarna vid något seminarium konkurrerar om vem som är äldst. Det är dock inte bara en hög ålder som avgör vad som är hållbarhet. Det finns en tradition som framträder i varumärke och produkter som symboliserar kvalitet, menar Sören Andreasson i sitt anförande. Kvalitet handlar, enligt Anne Ludvigson, om att utveckla bättre produkter som ger hållbara lösningar, vilket i sin tur kan ha en positiv inverkan på kundernas konsumtion av energi och vatten.

Långsiktigheten finns även i ägandet, menar Wigar Bartholdson som bland annat kopplar sitt resonemang till investeringar där tillväxt och utveckling inte ska kopplas till "kvartalsekonomi". Det långsiktiga ägandet handlar om ansvar såväl i ekonomiska som etiska termer. Anne Ludvigson pekar på att hållbara företag är en del av samhället och tar därför ansvar i det samhälle som de verkar i. Det kan handla om etiskt ansvar som inbegriper ekologiska, ekonomiska och sociala aspekter. Hållbara företag tar ansvar för miljökonsekvenser av produktionen, bidrar till samhällets infrastruktur, institutioner och människors välbefinnande genom att betala skatt och inte skatteplanera. Det hållbara företaget är ett företag som tar sitt samhällsansvar om man ska sammanfatta föreläsarna.

Berättelsen om det hållbara företaget är således en berättelse om ett företag som har en lång historia med ett långsiktigt ägande och som tar sitt samhällsansvar. Tiden användes här som en gräns för att reglera tillträdet till det hållbara företaget. Det kortsiktiga är inte en acceptabel gräns för det hållbara. Långsiktigheten i strategier, investeringar och inte minst i ägande borgar i större utsträckning för det hållbara företaget och för hållbar utveckling än det motsatta. Detta kan självfallet problematiseras. Det

finns företag som har funnits länge och som har svårt att kvala in under benämningen hållbart företag.

#### **DEN PÅTAGLIGA GRÄNSEN**

En annan väg att påvisa vad som är hållbart företagande handlar om hur vi skapar strukturer och regler, men framför allt blir gränser en rumslig konstruktion som påverkar hur vi förhåller oss till vad som är hållbart. Exempel på detta är globalisering som skapat nya förutsättningar för företag att göra affärer. Globaliseringen är behäftad med föreställningar om gränslöshet, vilket knappast är fallet eftersom det samtidigt uppkommer mängder av nya gränser att förhålla sig till. Det gör att företag internationaliseras, vilket i sin tur leder till att de har att förhålla sig till olika villkor när de verkar i olika länder (Lundborg, 2006; Rämö, 2001). Ett annat exempel är den nya informationstekniken som genom transport- och kommunikationssystemen har bidragit till att riva ned såväl tiden som rummets gränser och även gett möjlighet till att utveckla nya sociala gränser.

Förhållandet mellan det globala och lokala är något som en del föreläsare pratar om. Roland Andersson berör platsens betydelse och menar att det är i hur de lokala samhällena var utformade som skapade förutsättningar för de företag som fanns då. När det idag sker en stark urbanisering mot större städer ändras villkoren för invånarna och företagen. Anne Ludvigson beskriver samtidigt betydelsen av att vara en del av det närsamhälle man verkar i oavsett om det är i Kinna eller Kina. Ansvaret finns där för såväl de som är anställda som det samhälle man verkar i. Sören Andreasson resonerar på samma sätt och menar att de som företag måste kunna erbjuda en bra arbetsmiljö oavsett vilket land företaget verkar i.

Det handlar dock inte bara om att flytta produktionen till andra länder, vilket kan både vara ett sätt att sänka produktionskostnaderna och att etablera sig på nya marknader, utan även om att utveckla produkter och tjänster. Ny teknik och nya innovativa lösningar möjliggör att utveckla produkter som är mer hållbara. Sören Andreasson tar upp ett exempel på ett barnplagg som har två storlekar, det vill säga att det går att förlänga plagget när barnet växer. Det kan även vara fråga om att såväl åstadkomma mer miljövänlig produktion som att produkten bidrar till ett mer miljövänligt användande vilket Anne Ludvigson tar upp när hon beskriver deras huvudprodukt, textilier för växthus.

Nya gränser för företagandet eller ändrade gränser som globaliseringen och teknikutvecklingen ger företag ändrade förutsättningar för sin verksamhet. I de olika föreläsningarna beskrivs inte detta som ett problem, utan

tvärtom ger de möjligheter till utveckling. Det sker i olika utsträckning en anpassning till de förutsättningar som gäller oavsett hur de ser ut. Samhällsförändringen omdefinierar gränser för verksamheten och för att leva upp till benämningen hållbart företagande behöver alla typer av företag vara beredda på att anpassa sig.

#### **LÅNGSIKTIGHET OCH HANTERING AV OSÄKERHET**

Lyssnar man till föreläsarna så är hållbart företagande en fråga om att vara långsiktig i sin utveckling av produkter och tjänster. Det handlar om att ha strategier och affärsidéer som inte är dagsländor. Hållbart företagande är långsiktighet i finansiering och investering och tilltro till företagets verksamhet, det vill säga varor och tjänster. Det handlar även om långsiktiga kundrelationer. Allt detta berör frågor om på vilket sätt företag kan utvecklas och åstadkomma ekonomisk tillväxt. Frågor varje företagsledare har brottats med i alla tider. Funderingarna och resonemangen stannar dock inte där. Hållbart företagande handlar även om att ha ett miljömässigt tänkande oavsett var produktionen befinner sig. Det miljömässiga ansvaret är riktat mot den egna produktionen, men även mot miljökonsekvenser när produkterna används. Ansvar är också ansvar för såväl personalen som för samhället i stort. Det handlar om att ta ansvar och inte bara för det egna företagets utveckling, utan att också för samhällets utveckling. Detta kan man säga är ett sätt att beskriva det hållbara företaget.

Föreläsarna ger dock även en annan bild när de beskriver sina företag och dess utveckling. Normer och värderingar, lagar och regler förändras över tid. Det visar en historisk tillbakablick. Vi vet inte när det kommer nya förutsättningar eller exakt hur de ser ut, men vi vet att de kommer. Att hantera denna osäkerhet kanske är den mest framträdande egenskapen för hållbart företagande. I framtiden finns faktorer som inte kan kontrolleras eller går att förutsäga. Det hållbara företaget har således en förmåga att hantera gränser. Inte bara de som är kända, utan även de okända. Budskapet från de medverkande i seminarieriet om hållbart företagande är att de företag som inte klarar att hantera osäkerhet och okända utmaningar som finns i framtiden inte har passerat gränsen för vad som är ett hållbart företag.



# Kapitel 4

---

## Möten och mötas för hållbarhet

Karin M. Ekström

Under de senaste decennierna har samhället individualiserats. En ökad individualisering kan innebära en frihet att välja, men friheten kan vara på bekostnad av solidaritet. Bauman (t.ex. 2002) har pekat på risker med en ökad individualisering i ett postmodernt samhälle. Även Putnam (2000) har i boken *Bowling Alone* skrivit om negativa konsekvenser av ett minskat socialt kapital.

Både privatliv och arbetsliv påverkas allt mer av ett individualiserat samhälle. Familjemedlemmar som förr samlades för att se samma tv-program väljer idag sina egna program och när familjen samlas framför tv:n är det vanligt att samtidigt ha kontakt med andra via telefon, iPad eller bärbar dator. Möten uteblir alltså inte utan tar en annan form och nya slags nätverk etableras. Även arbetslivet karaktäriseras av en ökad individualisering i form av mer självständigt arbete och kontor med rörliga arbetsplatser, men också bildande av olika nätverk. En ökad individualisering behöver inte nödvändigtvis innebära färre möten, men möjligen en större selektivitet beträffande de man möter. Vad får det för konsekvenser? Möter man fler likasinnade och färre olikasinnade och i så fall, vad innebär det? Kan en ökad individualisering också leda till att antalet naturliga och spontana möten minskar i omfattning och ersätts av arrangerade och planerade möten? I näringslivet sker detta i form av organiserade frukostmöten, mötesplatser och sammanträden. I människors privatliv i form av träffpunkter, reella såväl som internetbaserade och nya typer av nätverk.

Ett möte kan innebära sammanträffande, träff, samling, sammanträde eller överläggning. Ett möte kan vara kort eller långvarigt. Möten behöver heller inte ske fysiskt utan kan ske i annan form; i litteratur, musik, konst och film. Även här kan man reflektera över vad en ökad individualisering innebär i form av en större selektivitet, till exempel vilken populärkultur man ställs inför eller väljer att möta.

I detta kapitel är fokus på möten inom näringsliv, forskning och politik. Syftet med kapitlet är att resonera om möten utifrån en social dimension av hållbarhet. Utgångspunkten är att möten behövs för en ökad förståelse

och tolerans samt att det finns anledning att fundera över vilka möten som sker och inte sker, vilka som möts och inte möts.

#### MOTIV FÖR MÖTEN

Möten ger ofta ett mervärde såsom inspiration, utbyte av erfarenheter, möjlighet att påverka eller låta sig påverkas. Ibland leder möten även till samarbeten. Paul Frankenius uttryckte: *"Allt som jag gör, det gör jag tillsammans med människor som är mer kompetenta än jag på respektive område"*. Genom att träffa människor med andra erfarenheter så föds nya idéer, perspektiv och lösningar. Både Sören Andreasson och Wigar Bartholdson nämnde behovet av att ha externa ledamöter i styrelsen. Wigar Bartholdson uttryckte: *"Vi har också en välbesatt extern styrelse. Det är bra med utomstående ögon på vad vi håller på med"*.

Att människor med olika erfarenheter och perspektiv möts är också viktigt inom forskning, inte minst genom samarbeten över disciplinära gränser. Maria Khorsand pekade på att SP arbetar tvärvetenskapligt: *"Bredheten, djup kunskap på många områden, gör det möjligt att samarbeta på tvären i vår organisation. Vi går över gränser, gifter ihop olika kunskaper och skapar nya lösningar som bland annat leder till ett mer hållbart samhälle"*.

Möten sker också för att lösa problem. Ett exempel som Roland Andersson nämner är beslutet att lägga ner regementet i Borås, I15, vilket resulterade i projektet Näringsliv Sjuhärad där kommunen, näringslivet och försvarsmakten möttes. Projektet fick konsekvenser för Högskolan i Borås i form av fler utbildningsplatser och ökade utbildningsanslag. Ibland är det viktigt att möten genererar resultat medan andra möten handlar mer om att bekanta sig med olika frågor och människor. Det kan ta tid att komma fram till resultat och resultatkravet kan fordra upprepade möten. Kan det finnas en risk i att arrangerade möten blir mer resultatorienterade?

Möten kan ge andra resultat än man tänkt sig. Pulsen avnoterades från börserna 1992. Beslutet byggde på att Pulsen kunde få fram eget kapital för tillväxt men också på att ägarens uppfattning om hur ett företag skulle ledas skiljde sig från börserna. Wigar Bartholdson uttryckte: *"Vårt sätt att tänka och investera långsiktigt passar inte heller för börserna. Där är det mer kvartalsekonomi som gäller"*. Han framhöll också att korta beslutsvägar är att föredra. Anne Ludvigson betonade att det är viktigt att ha ägare som styr och verkar i företagen på den plats där de finns. Hon sa: *"Jag är övertygad om att det är bra för företag att ha ägare av kött och blod, ägare som styr och verkar i företagen. Vi styr på plats, tar ansvar för den ort där vi bor och verkar"*. Boris Lennerhov nämnde att enkelhet är viktigt för Gekås Ullareds

verksamhet: *”Att katten blir för fet är ett ständigt hot som jag slåss stenhårt för att motverka. Att vi börjar slappna till och stelna. Det finns till exempel hela tiden önskemål om en assistent extra här och där. Men det gäller att bromsa sådana idéer hela tiden. Att slå vakt om enkelheten är också viktigt”*. Enkelhet kan ge snabbare beslutsvägar och större flexibilitet.

Möten innebär ofta kompromisser. Roland Andersson gav exempel på samarbete över blockgränserna under hans politiska karriär och kallade det hållbart samarbete. Han underströk behovet och vikten av kompromiss: *”Vi får inte fördöma varandras uppfattningar. Vi måste försöka hitta kompromisser, vi måste mötas på halva vägen”*. Kompromisser finns inte bara i politiken utan i alla organisationer i olika grader.

Ovanstående exempel visar på olika motiv till möten, att resultaten inte alltid är förutsägbara samt att möten består av kompromisser. För att mötas fordras också en öppenhet för de olika perspektiv som kan finnas i ett möte.

#### **MÖTEN MED KUNDER**

På marknaden möts köpare och säljare för att utbyta varor och tjänster. Historiskt innebar marknadsplatser att säljaren, som ofta också var producenten, mötte kunden. Säljaren visste vem hen sålde till och vilka önskemål kunden hade. I takt med att olika distributionsled utvecklats är det idag inte ovanligt att producenten saknar kunskap om vem kunden är. Det ställer krav på att få information på annat sätt eller att arrangera andra möten. Internet har möjliggjort för konsumenter, företag och organisationer att uttrycka åsikter och önskemål på ett nytt sätt.

Flera av föredragshållarna framhöll just möten med kunder. Sören Andreasson betonade att mötet med kunder är viktigt och i de fall produkter säljs till familjer så spelar mamman ofta en avgörande roll. Det visar att köparen inte alltid är konsumenten. Sören Andreasson påpekade också att hög kvalitet gör att barnplagg från Didriksons kan återanvändas och därför är vanligt förekommande på Blocket. En innovation med betoning på hållbarhet som Sören Andreasson nämnde var att en och samma overall har två storlekar. Det sker genom att sy i en extra söm i ben och ärmar som kan tas bort för att förlänga plagget. Ett barn kan alltså ha samma overall även om det vuxit ur den första storleken.

Mötet med kunder betonades också av Boris Lennerhov. Han poängterade nödvändigheten för varuhuset att ständigt lansera nyheter till kunderna i produktsortimentet. Han uttryckte: *”Det räcker inte att fråga kunderna vad de vill ha. Det vet de inte. Det är upp till oss att skapa det som lockar. Så byggs en destination. Att skapa camping och bygga hotell är en del i detta. Det*

*förlänger och förstärker upplevelsen, gör resan ännu mer värd.*”. Tidigare har bland annat Belk och Zhou (1987) skrivit om att konsumenter inte alltid vet vad de önskar eller kan kommunicera sina preferenser. Innovationer driver samhället framåt samtidigt som ständigt nya produktansättningar har konsekvenser för miljön (Campbell 2015).

Anne Ludvigson menade att satsningen på växthustextilier innebar möte med en ny marknad och nya kunder. Idag utgör växthustextilierna huvuddelen av företagets produktion. Hon nämnde betydelsen av innovationer för utvecklingen av Ludvig Svensson: *”I textilindustrin måste vi ständigt tänka nytt för att kunna överleva. Och det gäller att också tänka utanför de traditionella ramarna*”. Det visar att företag på en konkurrensutsatt marknad inte kan slå sig till ro utan behöver nya idéer och hög innovationstakt. Omvärldsbevakning är nödvändigt. Paul Frankenius betonade att företag måste vara lyhörda för de krav konsumenter ställer. *”Vi börjar ropa efter en själ i det som vi ska konsumera. Vi söker kvalitet i form av trovärdighet, äkthet, traditioner, identifierbara personer, hantverk, lokalproducerat, ekologiskt*”. Anne Ludvigson påpekade att hon såg positivt på konsumentmakt, det vill säga att konsumenter genom att ställa krav kan påverka utbudet av produkter.

På SP utgör möten med kunder idag en väsentlig del av medarbetarnas vardag. Maria Khorsand betonade att SP har en liten säljorganisation och sa: *”Istället är alla engagerade. Alla är med, alla träffar kunder. Det ger stor kontaktyta med stora mängder relationer. Detta sätt att verka på marknaden kräver ett nytt sätt att tänka*”. Genom att alla involveras i kontakten med kunder så kan fler uppmärksammas på kundernas behov och att finna olika lösningar. Det representerar ett mer modernt synsätt jämfört med en traditionell säljorganisation. Genom möten skapas nya relationer.

Ovanstående exempel pekar på att möten med kunder är centralt för flera av föredragshållarnas verksamheter. En viktig komponent är att vara lyhörd för olika önskemål och krav. Möten är viktiga för att både behålla och skapa nya relationer med kunder. Boris Lennerhov är känd för att dagligen vandra runt i varuhuset. Det gör att han kan förstå både kunder och anställda bättre. Det blir också en konkurrensfördel i förhållande till andra varuhus som har osynliga och okända ledare. Vikten av att vårda kundrelationer kan inte tillräckligt betonas. Lojalitetsprogram ger uttryck för detta, men räcker det? Uttrycket ”sanningens ögonblick” myntades av Normann (1984) och belyser betydelsen av bra servicemöte mellan kund och anställd. Inom marknadsföringsforskningen har synen på mötet med kunder förändrats över tid. En mer traditionell ”marketing

management"-modell som var vanligt förekommande i tidiga läroböcker har ersatts av mer kundorienterade perspektiv och insikter om att kunder är medskapare av varumärken. Anne Ludvigson uttrycker: *"...vi ska vara ett företag som fortsätter utveckla funktionella textilier tillsammans med våra kunder världen över"*. En utveckling som betonar att kunders önskemål respekteras är ett steg i riktning mot en mer hållbar syn på kunder och deras värde.

#### **MÖTEN MED OLIKA KULTURER**

Föredragshållarna diskuterade även möten med andra kulturer, dels av personlig karaktär och dels i företagets regi. Maria Khorsand som är född i Iran påtalade att: *"den urgamla iranska kulturen och traditionen finns med mig"* samtidigt som hon också betonade att hon identifierar sig med den amerikanska och svenska kulturen. Boris Lennerhov nämnde att en kurs på Harvard Business School där han mötte ledare från hela världen varit betydelsefull för hans personliga utveckling. Anne Ludvigson påpekade att fabriken i Kinna har många anställda som kommer från andra länder vilket berikar och vidgar perspektiven. I fabriken finns 30 nationaliteter representerade. Flera av föredragshållarnas företag har etablerat verksamhet utomlands eller samarbetar med företag i utlandet. Anne Ludvigson betonade att verksamheten i Kina drivs med samma värderingar och ambitioner som i Kinna. Möten med andra kulturer vidgar perspektiven och förståelsen för det som tidigare varit främmande.

Flera företag stödjer både närsamhället och andra länder. Gekås Ullared ger stöd till Falkenbergs FF och till ett barnhem i Bangladesh. Anne Ludvigson framhöll; *"Vi verkar i Marks kommun. Därför lägger vi all vår sponsring här. Vi stödjer bara sådana verksamheter där våra medarbetare är engagerade"*. Därutöver är Ludvig Svensson engagerat i Water Aid som arbetar för att så många som möjligt i världen ska få friskt vatten.

#### **ARRANGERADE ELLER SPONTANA MÖTEN**

Många möten inom näringsliv, forskning och politik arrangeras och planeras i förväg. Det finns också möten som är av mer spontan karaktär. Roland Andersson beskrev sin uppväxtort Gånghester som en förebild för ett hållbart samhälle. Där fanns en närhet till människor, arbete, handel och spontana möten. Han påpekade att samhället förändras men vi påverkar också utvecklingen genom de val vi gör, till exempel att vi övergett de små butikerna på hemmaplan till förmån för stormarknader.

I ett mer individualiserat samhälle är det vanligare med arrangerade

möten. Istället för att erbjuda grannarna fallfrukt och de möbler man inte vill ha så kan man anmäla detta på olika internetsajter. Inom forskningen diskuteras kollaborativ konsumtion och delande (sharing) (Belk 2010). Det kan handla om att dela till exempel borrmaskin, kläder, bil eller trädgårdsodling med människor man känner sedan tidigare, med nya människor man möter eller i helt anonyma situationer såsom klädbibliotek. Belk (2010) menar att delande bygger på någon form av ömsesidighet. Bardhi och Eckhardt (2012) använder istället begreppet ”tillgänglig konsumtion” vid studier av bilpooler i Boston då de fann praktiska skäl till att dela bil, men inte något behov av gemenskap. En bilpool där man delar bil med flera utan att använda bilen samtidigt resulterar inte i nya möten, till skillnad från ”bildelning” som innebär att faktiskt åka bil med andra människor.

Maria Khorsand betonade att det är förhållandevis lätt att mötas i Sverige. Hon påpekade att det finns en stark nätverkskultur som bygger på att lita på varandra: *”Tillit, att lita på varandra, är starkt här. Kanske beror det på att Sverige är litet och överskådligt. Det gör det lättare att bygga och dra nytta av nätverk”*. Inom forskningen är tillgängligheten till företag i Sverige förhållandevis hög i ett internationellt perspektiv. Wigar Bartholdson beskrev att det varit fördelaktigt för honom som företagare att vara känd fotbollsspelare för att arrangera möten. *”För mig var det lätt att få till möten med högsta cheferna i företag, de som verkligen kunde bestämma över övergripande frågor som datorisering. Ofta började mötena med lite fotbollsprat innan vi gick över till affärer”*. Detta belyser också mötets sociala dimension.

#### **MÖTEN SPELAR ROLL**

Utän möten hade mycket i livet aldrig hänt. Möten kan öka förståelsen, vidga perspektiven, ge inspiration och idéer. Det faktum att människor med olika bakgrund möts är relevant att belysa i ett samhälle som präglas av ökad individualisering. Ett allt mer individualiserat samhälle leder till behov av arrangerade möten. Det är relevant att fråga vem som möts. Är det människor med lika eller olika bakgrund och erfarenheter eller både och?

I ett allt mer segregerat samhälle är det angeläget att människor med olika erfarenheter möts. Ordspråket ”Lika barn leka bäst” kan förvisso innebära att människor med liknande åsikter kan ha mycket som förenar, men behöver problematiseras. Genom att träffa människor som har andra åsikter och erfarenheter så vidgas perspektiven. Det var något som flera av föredragshållarna framhöll. Möten med oliktankande kan också leda till att man blir mer medveten om sina egna värderingar, åsikter och förutfattade meningar. Ett annat ordspråk som kan ifrågasättas är ”Ensam är stark” då

flera kompetenser och erfarenheter kan bidra till att öka förståelsen och göra något bättre. Flera föredragshållare nämnde behovet av samarbeten.

Det är intressant att reflektera över möten som sker, men minst lika relevant att fundera över möten som inte sker. Som politiker, forskare eller företagare i näringslivet är det intressant att försöka närma sig människor som man inte möter till vardags. Politiker behöver förstå hur människor lever utanför huvudstaden och i olika socio-kulturella sammanhang. Forskare behöver röra sig i olika kontexter. Näringslivspersoner behöver också röra sig i olika sammanhang för att öka förståelsen, vidga perspektiven men också för att få inspiration och idéer. Kapitlet har haft fokus på reella möten, men möten i konst, litteratur, film och musik ska inte underskattas. De kan ha stor betydelse under hela livet. Möten behöver inte vara långsiktiga för att vara hållbara. Även ett kort möte kan ha långsiktig effekt. Att möta och mötas handlar om respekt, tolerans och öppenhet för andra perspektiv och inte sällan om kompromisser.

## Kapitel 5

---

### Den digitala människan – företagande, samhällsutveckling och hållbarhet

Stefan Eklund

Franz Kafka förfärad sig över brevet som kommunikationsform. Han skrev: ”Hur kunde man bara komma på tanken att människor skulle korrespondera med varandra per brev! Man kan tänka på en avlägsen människa och man kan röra vid en människa som är nära, allt annat överstiger människans kraft.” Episoden kring Kafkas tvekan inför brevet som medium berättas i den sydkoreanske kulturteoretikern Byung-Chul Hans lilla bok *I svärmen. Tankar om det digitala* (Ersatz 2014). Byung-Chul Han, som är verksam i Tyskland, menar att den digitala kommunikationen är främmande för vad Martin Heidegger har kallat ”närhetens och avståndets smärta”. Digitaliseringen av människans relationer gör att det både smärtsamma och kärleksfulla spelet mellan närhet och avstånd försvinner. Via exempelvis Facebook är vi distanslöst nära den andre men också långt borta – samtidigt.

Digitaliseringen har, enligt Byung-Chul Han, skapat en Homo digitalis, en person som behåller sin privata identitet även när hon deltar i massrörelser på nätet. Till skillnad från de massrörelser som bland annat skapade demokratin i början av 1900-talet är den digitala massrörelsen aldrig en gemenskap. Den formas aldrig till en röst, den förblir en svärm av olika röster. Byung-Chul Han skriver: ”Nätets digitala invånare samlas inte. De saknar samlingens innerlighet, som skulle skapa ett vi. De bildar en särskild ansamling utan samling, en mängd utan innerlighet, utan själ eller ande.”

Att diskutera människans ande är idag möjligen lite omodernt. Byung-Chul Han menar att den som bara är upptagen av sig själv och sitt eget nätsurfande inte utvecklar sin ande som möten med det främmande gör. Människan lider allt större brist på erfarenheter, helt enkelt. Utan möten, utan negativitet – på Facebook finns bara en Gilla-knapp, ingen Ogilla-knapp – är, menar Byung-Chul Han, erfarenhet omöjlig. Han skriver: ”Man reser omkring överallt, utan att göra någon erfarenhet. Man räknar i det oändliga, utan att kunna berätta. Man ser alla möjliga saker, utan att vinna någon insikt”.



Byung-Chul Hans slutsats är att det digitalas fenomenologi är fri från smärta och att det är ödesdigert. Vi har istället fått en ”Gillandets fenomenologi.”

I sammanhanget är det också intressant hur vi vinner kunskap idag. All kunskap om allt är bara ett klick iväg. Vi behöver egentligen inte lära oss något på egen hand. Kunskap kan alltid klickas fram när vi behöver den. Kunskap behöver inte erfaras och sökas på samma sätt som tidigare. Vad betyder det här för hur den framtida människan kommer att vara? I den här boken diskuteras hållbarhet ur ett företagsperspektiv. Men är dagens digitala människa hållbar? Eller håller vi på att avmänskligas i det digitalas tjänst? Har den möjlighet att vandra mellan olika identiteter på nätet som finns idag gjort att våra personligheter skingras i den digitala vinden? Hänger vi ihop? Kan man ens tala, i ljuset av Byung-Chul Hans teorier, om en identitet idag på samma sätt som före den digitala revolutionen? Dessa frågor tänkte jag applicera på de två områden som har diskuterats i den serie föreläsningar som ligger till grund för den här boken: det kommersiella och det politiska.

#### **DEN KOMMERIELLA VÄRLDEN**

Sedan flera år har den kommersiella världen insett att vi lever i en individualistisk tidsålder. Idealet för en konsument är att få välja. Förr fanns det ett slags kolsyrat vatten, idag är smakkombinationerna oändliga, Samma utveckling gäller, om vi nu håller oss till matbutikernas värld, chokladkakor och halstabletter. Inom den bransch jag själv verkar i, dagstidningsbranschen, har vi också insett att våra läsare måste få fler alternativ att välja på för att förbli intresserade av det vi gör: En helgprenumeration? En digital prenumeration? En möjlighet att bara prenumerera på sportartiklarna? Det sistnämnda är inte sjösatt än, men sådana varianter kommer säkerligen att finnas i en framtid. TV-tittandet går samma väg. Tablåttittandet minskar drastiskt. Vi kan numera inte bara välja vad vi vill se, utan också när vi vill se det.

Det här gör att information om oss som konsument numera är hårdvaluta. Det gäller att hitta och identifiera våra preferenser. Och sådan information kan företag få via Facebook och Google, till exempel. En rejäl lista mailadresser över sådana som regelbundet tar del av information om en viss vara är ovärderlig information för företag idag, för då kan man rikta sin reklam, individualisera den.

Det här har våra föredragshållare insett och använder i sina verksamheter i olika hög grad utifrån vilken bransch de befinner sig i. Tydligast finns

kanske insikten hos Gekås vd Boris Lennerhov. Jag minns speciellt pas-sagen om hur man på varuhuset har placerat en sportbar intill avdelningen med damunderkläder så att männen skulle hålla sig nöjda medan kvin-norna i lugn och ro kunde botanisera bland underkläderna. Fördomsfullt? Absolut, men också kommersiellt funktionellt.

Mer sofistikerat är kanske hur företag och butiker idag når sina kunder. Där tar de sociala medierna allt större plats. Att hitta in i de lösliga men lätt nåbara intressesfärer som finns på nätet är vad alla marknadsavdelningar ägnar sig åt idag. Den riktade kommersiella kommunikationen har slagit ut den breda och allmänna. Något som inom parentes till exempel har drabbat dagstidningsannonseringen vars breda träffyta inte är lika attraktiv idag som tidigare.

Ett bevis för den riktade kommunikationens genomslag anländer i min mailbox samtidigt som jag skriver den här texten. En företrädare för en konferens om digital marknadsföring skriver till mig: ”God morgon Stefan, varje dag skickas det över 400 miljoner tweets. Varje sekund laddas det upp mer än 48 timmar video på Youtube. Varje sekund skapas det mer än 600 webbsidor. Relevant innehåll i en värld av brus är ett måste för dig som arbetar med kommunikation och marknadsföring. Men hur skapar du berättelser och content som engagerar?” Frågor jag ska få svar på vid konferensen är bland andra: ”Hur du når ut i bruset och skapar content (innehåll, min anmärkning) som engagerar” och ”Hur du skapar relation med konsumenter i realtid.” Franz Kafka hade nog haft lite att säga om de här frågorna också.

#### **DEN POLITISKA VÄRLDEN**

Men som i alla tider – finns det en rörelse, så finns det också en motrörelse. Den digitala människans individualistiska rörelsemönster har också skapat en längtan efter det bestående. Det flyktiga och tillfälliga liv som nätet inbjuder till skapar också en otrygghet och en längtan efter värden som håller över tid.

Det här har också företag förstått att fånga upp. Hos flera av föredrags-hållarna finns en stark betoning av sitt eget företags långa tradition och historia. Wigar Bartholdson, grundare av långvariga dataföretaget Pulsen, betonar det tydliga ägandet, gärna inom familjen, som en framgångsfaktor. Boris Lennerhov upplyser om att företaget bara haft tre vd:ar på 51 år. Sören Andreasson beskriver sitt klädföretag Didriksons som ”hundraåringen som inte försvann”. Anne Ludvigson, vd för 125-åriga textilfabriken AB Ludvig Svensson, betonar sitt företags roll i samhället och ser därför det som en

viktig del i sitt företags etik att betala skatt på rätt sätt. Även jag själv kan sällan låta bli att framhålla mitt företags, Borås Tidnings, långa historia. BT grundades 1826 och är Borås äldsta företag. Jag vet att det är en information som väcker respekt och inger förtroende. Det här är en intressant paradox. Om dagens digitala människa, Homo digitalis, uppvisar alla tecken på att inte vara speciellt hållbar över tid så verkar samma människa längta efter hållbara företag och institutioner i samhället.

Den föredragshållare som kanske mest längtade efter en svunnen tid och hållbarhet var Roland Andersson, under decennier en av vår bygds mest tongivande politiker, i socialdemokratins tjänst. Han talade om sin hemort, Gånghester, där han växt upp och där han bor än idag. 60-talets Gånghester med sina 300 hushåll, skola, kiosk, järnvägsstation, bageri, bensinstation, små textilfabriker, kyrkor, idrottsföreningar och SSU var enligt Roland Andersson ett hållbart samhälle, både ekonomiskt och socialt. De som inte passade in tog man hand om, de hade en plats i gemenskapen. Men sedan dess har det hänt saker. Av allt jag räknade upp här ovan är knappast något kvar. Urbaniseringen har förvandlat Gånghester till en pendlingsort.

Roland Andersson beskrev sin politiska karriär som en bana kantad av samtal och samförstånd. Bara man träffades och talades vid kunde de flesta politiska knutar redas ut och förvandlas till konstruktiva lösningar.

Roland Anderssons historia om hur låsta positioner kring den politiska ledningen av regionen vid ett tillfälle hanterades över en pizza i missionshuset i Hjärtum är charmig men säger också något om vad personkemi och pragmatism har betytt inom svensk politik. Idag är det inte så längre, menar Roland Andersson. ”Det är för lite verkstad idag”, säger han.

Men det samtalets sätt att hantera politik som Roland Andersson förespråkar kräver en förtrolighet som är på väg att försvinna i takt med att den digitala insynen ökar. Byung-Chul Han menar att om allt genast blir offentligt, ”så blir politiken oundvikligen andfådd och kortsiktig /.../. Den totala transparensen påtvingar den politiska kommunikationen en tidslighet, som omöjliggör en långsam, långsiktig planering.” Det finns vad Byung-Chul Han kallar ett ”presens-tvång” och han citerar en tysk politiker som uppgivet suckade att det inte längre var möjligt att diskutera kontroversiella ämnen ens i en liten krets eftersom det alltid finns någon ”som skvallrar för medierna.”

I takt med att denna möjlighet till förtrolighet försvinner vänder sig politiken till den digitala världen och accepterar dess villkor. Och politiken är kanske det område vars digitala utveckling minst har utsatts för en

kritisk granskning. Det uppfattas som positivt att politiker bloggar, twittrar och har en egen Facebook-sida. Men det som egentligen sker är att det politiska samtalet ersätts av den politiska megafon-monologen. Den politiska trögheten, värdefull för en levande demokrati, har svårt att få livsluft i en digital värld med krav på omedelbar respons. Det här leder till att snabba beslut värderas högre än långsamma i den offentliga retoriken, entydiga budskap får större genomslagskraft än budskap som komplicerar en fråga. Det leder helt enkelt till en mindre hållbar politisk praktik. Därför kan den digitala revolutionen som ofta beskrivs som en demokratisk rörelse, också ses som en motsats till det.

Om jag får lov att tala i egen sak – det här är en utveckling vi inom media starkt märker av. Den lokala politiken väljer i allt högre grad andra arenor än den vi av tradition alltid har erbjudit. Det kan handla om att politiker hellre än att debattera via BT:s olika kanaler publicerar inlägg på Facebooksidor eller bloggar. För en tid sedan presenterades en nyhet av Borås Stad – efter varje kommunstyrelsemöte i Borås får de deltagande politikerna förklara besluten i filmer som sedan läggs ut på Youtube. Två minuters monolog. Inga frågor ställs. Och inför senaste EU-valet skickade Ulrika Geeraedts från Ulricehamn ut ett pressmeddelande där hon berättade att hon tagit sig fram till 15:e plats på Folkpartiets Europaparlamentslista efter att enbart ha kampanjat på Facebook och Twitter. Politiker måste i framtiden ”välja andra arenor” för att nå ut, skrev hon.

Lyfter vi blicken bortom Sveriges gränser hittar vi det italienska exemplet Beppe Grillo, populisten som 2013 gjorde ett enormt framgångsrikt val genom att konsekvent välja bort traditionella medier och istället använda sociala medier som bärare av sitt budskap. Sverigedemokraternas olika forum på nätet liknar Grillo-exemplet och bildar en egen isolerad sfär bortom mediernas påverkan. Carl Bildts självtillräckliga twittrande är ett annat exempel på politisk retorik som saknar en vilja till dialog. Utanför politikersfären finns det svenska kungahuset med sin webbsida och Zlatan med sin egen app som exempel på mediala fenomen som har insett fördelarna med att kommunicera utan journalisters inblandning.

## **DIGITAL REVOLUTION OCH DEN DIGITALA MÄNNISKAN**

Den digitala revolutionen har förändrat de mänskliga kommunikationsvägarna på ett sätt som inte liknar något annat i historien. Den digitala människan är splittrad och förmögen att välja olika identiteter och olika intressesfärer utan att prövas av det vi tidigare har kallat verkligheten, för övrigt ett begrepp som också håller på att omdefinieras i takt med att digi-

taliseringen av livet växer. Den tydlighet som ett människoliv kunde uppvisa tidigare – i relationer, uttryckssätt och rörelsemönster – har strimlats sönder och ur det perspektivet kan vi tala om en allt mindre hållbar människotyp.

Tror man, och det här kan förstås aldrig bli mer än just en tro, att den nya digitala människan är en hämmande faktor för en hållbar utveckling, men att den människan samtidigt längtar efter bestående hållbara värden, är det lätt att förstå den kommersiella världens betoning av sin egen verksamhets långa tradition. I en sådan berättelse finns en attraktion för kunden, som i övriga livet upplever att hen befinner sig i en ständigt surrande digital svärm. Därför kan man, något tillspetsat, säga att den nostalgiska men kraftfulla bild av ett svunnet och hållbart – både socialt och ekonomiskt – folkhem som Roland Andersson pratar om är en tankefigur som de företag som beskrivs i den här boken också gärna använder för att nå framgång. Och som också är något som den digitala människan längtar efter, samtidigt som hen i hög hastighet rör sig i motsatt riktning.

*Stefan Eklund är chefredaktör på Borås Tidning.*

# Kapitel 6

## Den egentliga innebörden av hållbarhet

Björn Brorström

Nobelpristagaren och ekonomhistorikern Douglass North använder begreppen allokativ och adaptiv effektivitet i sin analys av västvärldens väg till framgång (North 1990; 2006). Med allokativ effektivitet avses förmågan att fördela och använda tillgängliga resurser så att ett maximalt värde och utbyte uppnås i en rådande situation. En effektiv resursanvändning, hög kostnadseffektivitet och produktivitet eftersträvas för att säkra lönsamhet och ekonomisk kontroll. Strävan efter att finna ändamålsenliga organisationer och styrinstrument är en direkt följd av att uppnå en god allokativ effektivitet.

Med adaptiv effektivitet avses förmågan att anpassa verksamheten och organisationen till förändrade förutsättningar och omvärldsbetingelser. De nya betingelserna kan bestå i nya relativpriser vilket innebär att aktören måste söka nya marknader eller nya produkter för avsättning på den förändrade marknaden. Förändrade betingelser kan också vara samhällliga värderingsförskjutningar som påverkar aktörens möjligheter att få avsättning för produkter och tjänster. Norths analyser och tolkningar av historiska skeenden leder till slutsatsen att långsiktig överlevnad är en fråga om adaptiv effektivitet. De samhällsorganisationer, länder och kontinenter som bäst anpassar sig till förändrade förutsättningar är de som uppvisar en över tid gynnsam utveckling.

North använder begreppet institutioner som samlingsbenämning för värderingar, förhållningssätt överenskommelser, konventioner, regler och anvisningar. Han skiljer mellan informella och formella institutioner. Sammansättningen av institutioner benämns institutionellt arrangemang. Ett effektivt institutionellt arrangemang är en förutsättning för effektivitet, allokativ och adaptiv, och gynnsam utveckling.

### INSATSER FÖR HÅLLBARHET

Föreläsarna i seminarieriet ”Hållbart företagande” har fritt fått beskriva och resonera om sitt eget företagande, sina egna erfarenheter av verksamhetsutveckling och uppfattningar om samhällsutveckling. Det finns i beskrivningarna en påtaglig sida av fenomenet hållbarhet som visar sig i

redogörelser för konkreta beslut som fattats och handlingar som genomförts för att åstadkomma hållbarhet. Hit hör effektiviseringar av produktions- och distributionsprocesser och åtgärder för att minska negativ miljöpåverkan av företagets produkter. Det handlar om att försöka hantera externaliteter, det vill säga effekter av företagets verksamhet som inte direkt belastar företagets resultat utan påverkar företagets intressenter och samhället i en vid mening på ett acceptabelt sätt. Insatser för hållbarhet görs såväl på produktions- som konsumtionssidan och i ledet mellan produktion och konsumtion. Företagets produkter kan också vara direkt relaterade till hållbarhet. Till exempel innebär Ludvig Svenssons växthusvävar stora energibesparingar för växthus världen över. Vävarna sparar 2 000 miljoner ton olja varje år. SP:s verksamhet är i mycket hög utsträckning relaterad till hållbarhet med specialistkompetens inom områden såsom energieffektivisering, resursåtervinning, nya hållbara byggnadsmaterial och akustik och inredning för god arbetsmiljö.

Till den explicita delen av hållbarhetsarbetet hör också de insatser som görs för att stödja verksamheter som arbetar för ett hållbart samhälle i en bred bemärkelse. Bidrag till välgörenhetsorganisationer av skilda slag och stöd till idrotts- och kulturföreningar är insatser som bidrar till en hållbar utveckling. Sådana insatser har alltid förekommit, men sorteras numera in under paraplyet hållbar utveckling. Det finns inslag av ett kompensatoriskt tänkande i sammanhanget också. Företagets verksamhet innebär eller kan innebära påfrestningar ur ett hållbarhetsperspektiv och bidragsgivning är sätt att kompensera för negativ påverkan i olika avseende av den bedrivna verksamheten. Det finns naturligtvis ett samhällligt värde i den stödjande verksamheten och bidrag kan ha stor betydelse för mottagande organisationer, men det behöver inte innebära att givaren uppfyller kriterier för att vara ett hållbart företag.

#### **FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL HÅLLBARHET**

Hållbart företagande kan relateras till Brundtlandkommissionen och det synsätt på hållbarhet som utvecklats efter publiceringen av kommissionens rapport. Att relatera till en vedertagen innebörd ger en ram för ett förändrings- och förbättringsarbete och det gör det möjligt att sprida kunskap om innebörden av hållbar utveckling. Det kan vara drivande i ett utvecklingsarbete. Men det finns också en risk för att tydliga definitioner och innebörder främjar ”window dressing”, beskrivningar och hänvisningar lämnas som är fasader och någon täckning för beskrivningarna finns inte i hållbarhetsarbetet. Det är vackra ord om att möta och bemästra ekologiska, ekonomiska och sociala utmaningar. Det blir ideologiskt korrekt att i beskrivningar av företagets verksamhet relatera till Brundtlandkommissionens resonemang

och definition, men mycket mer än så är det inte. Att använda och hänvisa till uttrycket CSR, Corporate Social Responsibility, som ett bevis för medvetenhet om hållbarhet kan bära på samma problematik.

Det är tämligen få hänvisningar i föredragshållarnas berättelser till Brundtlandrapporten och till begreppet CSR. Uppenbarligen har rubriken hållbart företagande inte associerats till den innebörd som ges i samhällsdebatten om hållbarhet. Det är ett uttryck för att hållbart företagande är eller uppfattas vara något annat än definitionen av hållbar utveckling eller att vara ansluten till CSR. Det har en annan och i någon mening djupare innebörd. Fenomenet och begreppet hållbarhet har inte varit särskilt framträdande och konkret i redovisningarna utan snarare har fenomenet företagande stått i centrum. Beskrivningarna och berättelserna har fokuserat på affärsidéerna, hur företagen vuxit fram, på hinder och möjligheter på vägen, hur dessa har hanterats och på framtidsplaner. Det som förenar i beskrivningarna är det stora engagemanget och den starka tilltron till det egna företaget. Det finns ett åtagande i förhållande till företaget och en stolthet över vad som åstadkommit.

Ett uttryck som stoltheten och närheten till företaget tar sig i berättelserna är betoningen av företagets ålder och traditioner. Ju äldre desto bättre tycks det vara. IT-företaget Pulsen har varit med sedan mitten av 1960-talet och är nu bland landets äldsta i sitt slag. Didriksons, som startade 1913 med tillverkning av oljekläder för fiskare i Bohuslän, framhåller och utvecklar sitt varumärke kring etableringsåret. Det är till och med så att tillkomståret 1913 förefaller utvecklas till ett eget varumärke och företagets ursprungliga namn tonas ned. Anne Ludvigson betonar att Ludvig Svensson varit i familjens ägo sedan starten och i många generationer. Företaget firade också häromåret ett uppmärksammat 125-års jubileum, där utgivningen av en jubileumsbok och de kostnader detta hade inneburit ersattes av bidrag till Water Aid. SP fyller snart 100 år påpekas av Maria Khorsand. Historiken är viktig och framträdande i beskrivningarna. Vårt forskningsmagasin vid Högskolan i Borås benämns för övrigt 1866, vilket refererar till det år då det Tekniska vävinstitutet startade i Borås. Vävinstitutet är idag en del av vår verksamhet inom textil och mode. Ålder förknippas med kvalitet, det är som ett årgångsvin, ju äldre desto bättre, mognare och smakigare.

Företagets ägarstruktur kommenteras också i sammanhanget. Dataföretaget börsnoterades på 1980-talet, men efter några år köptes aktierna tillbaka av grundaren och företaget lämnade börsen. Kanske var det en god affär att sälja och sedan köpa tillbaka och att under en period ha möjlighet att få in riskkapital i bolaget för investeringar. Men det var inte huvud-



syftet, utan det var att göra bolaget känt. Börsnoteringen handlade om marknadsföring av företaget på ett kostnadseffektivt sätt. Att finnas med på börslistorna och kommenteras i affärspresen innebar att företaget kom ut på den nationella arenan och blev känt nationellt. När det var klart och företaget etablerat kunde aktierna köpas tillbaka och ägandet återgå till grundaren. Ludvig Svenssons har varit i familjens ägo sedan starten för snart 130 år sedan. Det finns ett ansvar hos ägarna för företagets historiska utveckling och tillstånd, men också ett ansvar för att nästa och kommande generationer ska kunna fortsätta att driva och utveckla företaget. Det finns ett generationstänkande som är styrande.

Med det förhållningssätt som återges finns det inte utrymme för ett kortsiktigt lönsamhetstänkande. Det kanske inte heller finns utrymme för risktagande, vilket i så fall möjligtvis kan vara ett hinder för företagets utveckling och expansion. Långsiktighet, kontinuitet och kvalitet prioriteras samtidigt som företagen uppenbarligen har klarat en tillräcklig förnyelse av verksamheten och produktsortimentet.

Ett ytterligare exempel på egenskaper för långsiktig överlevnad är konfektionsföretaget JC:s uppgång och fall. JC byggdes upp och utvecklades på 1980–90-talen av en grupp handlingskraftiga och övertygade entreprenörer och designers. En smart affärsmodell, genomtänkt designfilosofi och nya sätt att exponera varorna och sälja i butik gjorde att företaget utvecklades mycket snabbt och gynnsamt till en stor aktör inom specifika modesegment. Framgången och expansionen drev fram en ny organisation med en ny betydande administrativ överbyggnad. Företaget börsintroducerades år 2000 och några år senare gick flyttlasset till Göteborg. Under förändringarna slutade många av nyckelpersonerna och en ny ledning tog vid med nya affärsmodeller och med ett utpräglat och uttalat effektiviseringsideal. Detta ideal för ledning och styrning ersatte enligt Paul Frankenius en ledningsfilosofi som betonade tilltro och utveckling. Företagets ursprungliga identitet gick förlorad och utvecklingen har därefter varit mycket dyster. JC:s uppgång och fall illustrerar vikten av det genuina engagemanget och risken med att byta fokus från verksamhet till finans. JC:s utveckling illustrerar också utmaningen att förena en kraftig expansion med fortsatt utvecklingskraft baserad på enkla strukturer, entreprenörskap och fokus på kärnverksamheten.

#### **DEN GEMENSAMMA STRATEGIN**

Det finns således konkreta uttryck för företagets hållbarhetstänkande, men det som är den djupa innebörden av hållbarhet är det mycket starka engagemanget för det egna företaget och det varumärke som företaget

utvecklar och utgör. Hållbart företagande är att varje dag säkra företagets långsiktiga överlevnad. Lönsamhet, positiva betalningsflöden och starka balansräkningar är en del i detta, men ännu viktigare är att affärsmodeller och renommé är i samklang med de värderingar som präglar samhällsutvecklingen.

Företagens historia och företagens utvecklingslinjer är viktiga. Det skapar det renommé som företaget har och som bygger varumärket. Det innebär också att företagen måste förhålla sig till förändringar och värderingsförskjutningar i samhället. I detta samspel med omgivningens förväntningar och omvärldsförutsättningarna och ansvaret för företagets ve och väl finns hållbarhetstänkandet. Det är inte en fråga om kortsiktiga vinster och snabba klipp utan om en långsiktig och systematisk uppbyggnad av verksamheten. Det handlar om att bygga motståndskraft mot oförutsedda händelser. Det är utmärkta exempel på innebörden av företags samhälleliga ansvar. I den långsiktiga och systematiska uppbyggnaden innefattas tillväxt. Det förefaller vara en självklarhet att sträva efter tillväxt, en etablerad institution som tas för given av alla.

Det finns två väsensskilda sätt att förhålla sig till framtiden. Ett är att se sig själv och i sitt företag som en del i en helhet där faktorer utanför den egna kontrollen styr och avgör framtiden. Det finns en osynlig hand som kan skapa en marknad, men som också kan utradera en marknad. Förekomsten av Adam Smiths osynliga hand är argument för att låta marknaden vara i fred utan inblandning av samhälleliga aktörer och upprättade regelverk. Den osynliga handen är samtidigt en institution som motiverar passivitet. Företagets utveckling styrs av yttre förhållanden med liten möjlighet till påverkan.

Det andra betraktelsesättet är att formulera ett önskvärt tillstånd och betrakta utvecklingen som i allra högsta grad påverkbar. Det handlar om att forma framtiden istället för att sondera den, använda framsynthet som en innovation istället för att navigera efter framsyntheten, upprätta normativa scenarier istället för explorativa och om att vara trogen en identitet istället för att lära och anpassa sig till förändrade förutsättningar (se Van den Heijden, Kees 2004). Här kan vi också uppmärksamma Roland Anderssons offensiva och handlingsorienterade syn på hur politik kan och bör bedrivas. Baserat på företagets kärna och ideologi formas då företagets framtid. I tilltron till möjligheten att forma framtiden finns ingen osynlig hand som styr. Med utgångspunkt från en djuplodande förståelse för och tolkning av omvärlden utvecklas strategier och handlingar för att ta organisationen till ett önskvärt tillstånd.

## OMVÄRLDSANALYS OCH EFFEKTIVITET

Det som förenar de företag och de företagsledare som texten baseras på och som blir innebörden av hållbart företagande är drivkraften att forma framtiden. Hållbar utveckling är att söka vägar för att säkra företagets långsiktiga framgång och överlevnad baserat på företagets grundläggande idé. En förutsättning för att kunna forma framtiden och påverka den är en kvalificerad omvärldsanalys. Det finns idag höga förväntningar på företagen och dess produkter och processer att leva upp till krav på hållbarhet. Hållbar utveckling är inget modeord, det kommer inte att gå över! Det gäller att läsa av och motsvara dessa förväntningar för att långsiktigt upprätthålla det goda renomméet och utveckla det redan starka varumärket. En långsiktigt gynnsam utveckling förutsätter således att såväl formella som informella krav hanteras.

Hållbar utveckling är en tolkning av en kvalificerad omvärldsanalys och baserat på det beslut som driver företaget vidare. En tillväxt är samtidigt ett ramvillkor, det är en given utgångspunkt och utmaningen blir således att åstadkomma en hållbar tillväxt. Den fråga som inställer sig är då vad hållbar tillväxt är för något utifrån perspektivet att tillväxt fordras för att kunna fördela mer resurser, samtidigt som det inte får ske på ett sådant sätt att det innebär påfrestningar på det ekologiska systemet och samhälleliga värden. Vi är tillbaka till Brundtlandkommissionens rapport och synsättet att dagens generation äger rätt till välfärdsutveckling men inte på bekostnad av kommande generationer. Vi kan också återknyta till North och resonemanget om ett effektivt institutionellt arrangemang. Ett sådant arrangemang består av formella regler som sätter tydliga gränser och förhållningssätt till hållbarhet och företagande som stödjer en tillväxtfilosofi som beaktar kommande generationers behov och rättmätiga krav på välfärdsutveckling. Med Norths begreppsapparat kan vi också konstatera att företagen äger förmåga att anpassa sig till förändrade förutsättningar, de är adaptivt effektiva och de har etablerat ett gynnsamt institutionellt arrangemang, men nya utmaningar väntar ständigt.

*Björn Brorström är professor i företagsekonomi och rektor för Högskolan i Borås.*

# Slutord

## Miljömedvetna företag behöver samhällsplanering!

Göran Greider

Företag och hållbarhet? I princip skulle det betyda att ett företag som är väldigt lönsamt men där ledningen inser att de produkter man saluför bidrar till ett ökat ekologiskt fotavtryck i världen – skulle lägga ner sin verksamhet. Jag brukar tänka på hur problematiskt begreppet hållbarhet ibland kan vara när man som flygpassagerare snällt plockar med sig dagstidningen och lägger den i återvinningen på flygplatsen, som för att döva samvetet för att man flyger och därmed deltar i en verksamhet som idag är en nästan lika stor miljöbov som bilismen.

Jag anser att termen hållbarhet faktiskt inte bör tillämpas på företagsnivå eftersom den där är praktiskt taget meningslös. I denna bok får vi veta att köppalatset Gekås i Ullared använder sig av biogasdrivna bilar. Det är utmärkt. Men vi får inte veta att samma företag är en viktig del i en utpräglad konsumistisk samhällsstruktur. Och för att spetsa till det: Hur ser det hållbara oljeraffineriet ut? Kan ett vapenföretag vara ekologiskt hållbart? Och hur är det med de externa köpcentra som växer upp kring landsortsstäderna och dränerar omlandet på närbutiker och ökar bilismen? Själva köpcentrerna i sig är säkert miljöcertifierade på alla tänkbara sätt, fastän själva deras existens ökar de totala utsläppen.

Sådana frågor illustrerar hur problematiskt begreppet hållbarhet är när det gäller företagande. På företagsnivå bör ordet ”hållbarhet” strykas eftersom det leder till mer oklarhet än klarhet. Samhällen bör sträva efter hållbarhet, men många företag som är livsviktiga för ett sådant samhälle kommer i sig aldrig att kunna vara hållbara: Produktion av bussar är utmärkt, men den produktionen innebär i sig alltid exploatering av naturresurser. Oljebolag och gruvbolag lär nog existera även i framtida och eventuellt hållbara samhällen, men verksamheterna i sig själva bör inte dubbas till hållbara; de kommer alltid att alstra miljöskulder. Ett stort elände i all miljödiskussion är redan idag den överdrivna miljöretoriken i marknadsföringen. Frågan är till och med om ens ordet miljöbil är rimligt, med tanke på att det går åt uppåt trettio fat olja för att tillverka även en miljöbil.

På företagsnivå borde man istället helt enkelt tala om miljömedvetenhet.

Det räcker. Det blir heller aldrig förljuget. Det är egentligen också det som de olika företagen i intervjuerna här gör när de lyfter fram de goda åtgärder som de vidtagit. Att AB Ludvig Svensson beslöt sig för att undersöka om markerna där det gamla ärevördiga företaget varit verksamt i mer än ett sekel innehåll miljögifter är ett underbart tecken på att miljömedvetenhet finns hos en företagsledning. Jag skulle tro att även de anställda kände stolthet över att företaget de arbetar på bestämde sig för att på eget bevåg undersöka det.

Nu innefattar begreppet hållbarhet visserligen flera dimensioner, även den sociala, men jag tror inte ens det är riktigt meningsfullt att tala om socialt hållbara företag. Räcker det inte med att bedöma hur demokratiska och icke-hierarkiska de är? Jag menar dessutom att det är en brist i mycket av diskussionen om företagande att det begränsas till de klassiska formerna och sällan tar upp andra företagsformer, såsom kooperativ och löntagarägda företag (i USA är en ganska stor del av företagen faktiskt löntagarägda och de är överrepresenterade bland högproduktiva företag). Även statliga företag borde diskuteras mer än vad som är fallet, eftersom de kan spela en särskild, normerande roll för övriga näringslivet. Lika olycklig är ofta den ensidiga fokuseringen på entreprenören, som inte sällan framställs som den hjälte som kommer inridande i en social öken för att rädda en bygd. Men lika ofta är det nog bygden som räddar ett företag eller en entreprenör, genom att de sociala relationerna mellan företag och lokalsamhälle hålls vid liv; i intervjuerna med flera av företagen i denna bok framgår det på ett föredömligt sätt. Betoningen på entreprenörer har också den olycksaliga effekten att en annan, kanske i långa loppet viktigare gestalt, lätt glöms bort: Intraprenören. Alltså den fast anställde medarbetare som enligt statistiken tycks stå för de allra flesta av de innovationer som gör företagen framgångsrika. Hur ser den företagskultur ut som lyfter fram intraprenören?

För övrigt förvånas jag ofta över att de mest hänggivna marknadsliberalerna så lätt glömmet bort paradoxen i varje företag, den som ekonomen Ronald Coase en gång påpekade: Att där har marknadsmekanismen utplånats, eftersom det skulle bli för höga transaktionskostnader om allt skulle prissförhandlas.

Idag lever vi i företagandets era. Men att det också betyder att allt fler verksamheter i samhället prissätts är i sig en fara; ibland får man, när man hör näringslivsföreträdare diskutera., intrycket att exempelvis vård, skola och omsorg mest är till för att ge företagandet större möjligheter! Men när verksamheter prissätts riskerar deras värde att degraderas och till och med

korrumperas, som moralfilosofen Michael J Sandel skriver i ”Vad som inte kan köpas för pengar”. Exempelvis tror han att handeln med utsläppsrätter minskar vår känsla och vördnad för naturens värden och jag fruktar att han har rätt. Det stora misstaget här är att inbilla sig att marknaden är något neutralt. Det är den inte. Prislappen förändrar ett ting, en verksamhet. Ibland är det inget problem. Men ofta är det det.

Men det som vanligtvis saknas i miljö- och klimatdebatten är den systemkritiska nivån – och begreppet hållbarhet bör reserveras för just den nivån. På många sätt är det Brundlandtrapporten från 1987 som angett ramarna för hur vi idag tänker kring ekologi och ekonomi. Brundlandtrapporten förespråkade vad som ibland har kallats ekomodernism: Att miljöutsläppen per BNP-enhet ska minimeras så långt som möjligt. Det är en god ambition. Men den säger ingenting om tillväxten mätt i BNP i sig och där ligger trots allt det stora problemet. Sverige har således varit ganska framgångsrikt i denna ekomodernisering när våra koldioxidutsläpp minskat sedan nittioalet. Drömmen har varit att frikoppla tillväxten från miljöbelastning (decoupling) men jag tror att vi kommit till den punkt där allt fler vid närmare eftertanke inser att det varit just en dröm: Sverige har i hög grad exporterat miljöutsläppen från den varuproduktion vi anser oss behöva till Asien.

Visionen om det ekologiskt hållbara samhället måste, som jag ser det, rimligen våga släppa fram frågan om samhällsplaneringens nödvändiga roll i skapandet av ett hållbart samhälle. Det innebär inte minst en ökad planering av produktionen – vilken produktion vi ska, hur den ska bedrivas och hur omfattande den ska vara. Att det får enorma konsekvenser för hur företagandet betraktas säger sig självt. För mer än fyrtio år sedan kom Romklubben i den berömda – i många ekonomers ögon ökända – studien ”Tillväxtens gränser” fram till det synsätt som jag själv delar:

Vi har allt som är fysiskt nödvändigt för att skapa en helt ny form av mänskligt samhälle, ett som skulle byggas för att vara i generationer. De två beståndsdelar som saknas är ett realistiskt, långsiktigt mål som kan leda människosläktet till detta jämviktssamhälle och den mänskliga viljan att nå detta mål. Om vi saknar ett sådant mål och om vi inte föresätter oss att nå det, kommer kortsiktiga överväganden att generera den exponentiella tillväxt som driver världssystemet till jordens gränser och slutligt sammanbrott. Med det målet och den föresatsen skulle vårt släkte nu vara berett att börja en kontrollerad, ordnad övergång från tillväxt till jämvikt över hela jorden.

Om vi skulle komma överens om att civilisationens nuvarande inriktning är ödesdiger, att vi befinner oss mitt i det sjätte stora massutdöendet, att vi totalt sett rör oss mot klimatförändringar som kan få katastrofala följder – ja, då är ju den verkligt intressanta frågan kring företagandets roll i detta egentligen en helt annan: Hur ska den nödvändiga marknadsmekanismen planeras in på rätt sätt i våra samhällen? Jag tror inte att något samhälle klarar sig utan ett stort mått av företagande, dvs marknadsmekanismen. Marknadsmekanismen ger snabbare information än någon byråkrati kan klara av att ge om ändrade attityder hos konsumenterna och kan hantera plötsliga bristsituationer som orsakats av exempelvis epidemier i tamdjurstammar eller naturkatastrofer. Marknadsmekanismen ger utrymme för innovationer som slipper passera tröga byråkratiska instanser. Den ger spelrum för det slags personligheter som sätter extra stort värde på att få vara sin egen, att inte ha någon över sig och kanske heller ingen under sig. Kort sagt: Företagandet är nödvändigt i varje samhälle som jag kan tänka mig. Jag tror inte att något samhälle kan klara sig utan företagande.

Men lika litet som det går att lägga bördan av klimatpolitisk inställning på den enskilde konsumenten, lika litet går det att lägga den bördan på enskilda företag. Bara politik och samhällsplanering kan på ett mer grundläggande sätt lägga om den nuvarande kursen för våra samhällen. Genom samhällsplanering vore det fullt möjligt att på låt oss säga tjugo år i stort sett göra storstäderna bilfria. Våra matvanor skulle med tusen små åtgärder – från ändrade skattesatser till vegetariska dagar i skolmatsalarna – sakta men säkert kunna styras över i mer vegetarisk riktning, bort från den köttkonsumtion som kräver allt större arealer och vattenresurser och dessutom orsakar växthusgasutsläpp. Och så vidare. Samhällsplaneringen ger nya ramar och kan alstra nya företag där de behövs och där det finns rimliga vinstmöjligheter. Ingenting tyder på att den så kallade konsumentmakten på något avgörande sätt kan styra över produktionen i mer hållbar riktning. En beklaglig sidoeffekt av det ibland ganska myckna talet om konsumentmakt är rentav en viss ökad ångest hos den enskilde konsumenten som känner att hen inte lever upp till idealen – och därmed mer eller mindre omedvetet skyggar för att gå djupare in i ett miljöengagemang.

Det miljömedvetna företaget i det välplanerade, hållbara samhället! Det är det rimliga sättet att diskutera dessa frågor på.

Det vi kallar ”konsumismen” är ingen lättstyrd kraft. Vissa tänkare har betraktat den som vår tids starkaste religion. De som åker till köptemplet Ullared för att shoppa begår också en social och rituell handling. Men i hög grad är konsumismen antagligen en effekt av ökande ojämlikhet och

därmed ökat statustänkande. En av mina favoritekonomer, amerikanen Robert H. Frank, har i en ögonöppnande bok försökt att förstå den logik som befrämjar en statusstyrd konsumism. Han beskriver i "Frånsprungen, hur ökad ojämlikhet drabbar medelklassen" hur de översta inkomstskiktens disponibla inkomst i USA har ökat kraftigt och fått till följd att dessa översta skikt bokstavligen köper sig större hus, fler bilar, dyrare armbandsklockor och alla slags statusprylar. Det som då inträffar är att skiktet strax under försöker hänga med i statushetsen och ökar sin konsumtion av statusprylar – och så startar en konsumistisk kedjereaktion som fortplantar sig uppifrån och ner i samhället:

De rikas ökade konsumtion har ändrat den referensram som formar konsumtionsbesluten hos den grupp som befinner sig just nedanför dem. De nästan rika gör alltså även de av med mer pengar, och deras konsumtion har i sin tur ändrar referensramen för andra just nedanför dem, och så vidare, och så vidare, hela vägen nedför inkomststegen.

Allra längst ner står de som inte har en chans att delta i den kapplöpningen. De brukar numera visa upp sig i återkommande upplopp i fattiga områden: Ungdomar, uteslutna ur konsumtionsgemenskapen. Denna konsumistiska kedjereaktion kan bara brytas uppifrån, genom en fördelningspolitik som minskar köpkraften hos de översta och ökar den bland de understa. Förutsättningen för att på allvar bekämpa konsumismen är, som jag ser det, att den sociala jämlikheten ökar. Ju mindre skillnader – desto mindre av statustävlan.

Frågeställningar och analyser av den här typen är knappast något som en enskild företagare intresserar sig för i sin egenskap av företagare (även om hen som medborgare och människa bör göra det). Men sådana analyser har enorma synsätt för hela vårt sätt att se på företagandet och dess plats i ett hållbart samhälle.

Vi är sociala varelser. Och det gäller förstås även företagare. I det miljömedvetna företaget strävar man naturligt efter att minimera skador på miljö och klimat. Men utan en stark och genomgripande idé om samhällsplanering tror jag att företagarna får svårare att bidra till det hållbara samhället.

*Göran Greider är författare och journalist.*



# Referenser

---

- Alvesson, Mats (2006). *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*. Stockholm: Atlas i samarbete med Liber.
- Bardhi, Fleura och Giana M. Eckhardt (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing, *Journal of Consumer Research*, vol. 39 (December), 881–898.
- Bauman, Zygmunt (2002). *Det individualiserade samhället*. Göteborg: Daidalos.
- Bauman, Zygmunt (2004). *Samhälle under belägring*. Göteborg: Daidalos.
- Belk, Russell (2010). Sharing, *Journal of Consumer Research*, vol. 36 (February), 715–734.
- Belk, Russell W. and Non Zhou (1987). Learning to want things, *Advances in Consumer Research*, vol. 14, eds. Melanie Wallendorf and Paul Anderson, Provo, Utah: Association for Consumer Research, 478–481.
- Brundtland-rapporten – Vår gemensamma framtid* (1987). FN.
- Byung-Chul Han (2014). *I svärmen. Tankar om det digitala*. Stockholm: Ersatz.
- Campbell, Colin (2015). The curse of the new: how the accelerating pursuit of the new is driving hyper-consumption. I Karin M. Ekström (red.), *Waste management and Sustainable consumption; reflections on consumer waste*, New York: Routledge, 29–51.
- Coase, Ronald (1992). *Företaget, marknaden och lagarna*. Stockholm: Ratio.
- Club of Rome (1972). *Tillväxtens gränser*. Stockholm: Bonniers.
- Ekström, Karin M. (2013). Om behovet av konsumtionskritik i ett konsumtionssamhälle. I Lennart Weibull, Henrik Oscarsson, och Annika Bergström (red.), *Vägskäl: 43 kapitel om politik, medier och samhälle. SOM-undersökningen 2012*. Göteborg: SOM-institutet.
- Frank, Robert H. (2009). *Frånsprungen. Hur ökad ojämlikhet drabbar medelklassen*. Lund: Arkiv förlag.
- Greider, Göran (2010). *Det måste finnas en väg ut ur det här samhället*. Stockholm: Ordfront.
- Hydén, Håkan (2002). *Normvetenskap*. Lund: Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- Kates Robert W., Thomas M. Parris och Anthony A. Leiserowitz (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, Volume 47, Issue 3, 8–21.
- Larsson, Markus, Leif Bratt och Johanna Sandahl (2011). *Hållbar utveckling och ekonomi inom planetens gränser*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundborg, Per (2006). Globalisering och fri rörlighet för arbetskraft och tjänster. *Ekonomisk debatt*, 34, 4, 78–86.
- Normann, Richard (1984). *Service management: strategy and leadership in service business*, Chichester: Wiley.
- North, Douglass (1993). *Institutionerna, tillväxten och välfärden*. Stockholm: SNS.
- North, Douglass (2006). *Att förstå ekonomi i förändring*. Stockholm: SNS.
- Putman, Robert D. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*, New York: Simon and Schuster.
- Rämö, Hans (2001). Om tiden och rummets gränser för maten och miljön. I José L. Ramirez (red.), *Att forska om gränser*. Stockholm: Nordregio.

- Sandel, Michael J. (2014). *Vad som inte kan köpas för pengar. Marknadens moraliska gränser*. Göteborg: Daidalos.
- Singer, Peter (1998). *Hur ska vi leva? Etik i egennyttans tid*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Svensson, Peter och Jacob Östberg (2013). *Marknadsföring, människor och interaktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Swidler, Ann (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273.
- Van der Heijden, Kees (2004). Can internally generated futures accelerate organizational learning? *Futures : the journal of policy, planning and futures studies*, 145–159.
- Zetterberg, L. Hans, Karin Busch, Göran Crona, Greta Frankel, Berth Jönsson, Ivar Söderlind och Bo Winander (1983). *Det osynliga kontraktet – En studie i 80-talets arbetsliv*. Vällingby: Sifo förlag AB.



Under 2012 och 2013 genomfördes fyra seminarier under huvudrubriken *Hållbart företagande* som ett samarrangemang mellan Borås Tidning och Högskolan i Borås. Uppmärksammade och inflytelserika företagsledare och samhällsaktörer i regionen föreläste om sina erfarenheter av verksamhetsutveckling och uppfattningar och tolkningar av innebörden av begreppet hållbar utveckling. Föreläsningarna följdes av paneldiskussioner och frågor och kommentarer från seminariedeltagarna.

Seminarierna dokumenterades och följdes upp med personliga intervjuer i form av sju porträtt med fokus på uppfattningar om hållbar utveckling och vilka utmaningarna är för samhälle och företag. De sju beskrivningarna och porträtten har sedan tillsammans med intryck och observationer vid seminarierna legat till grund för fyra kapitel författade av gruppen bakom seminarieriet. Mikael Löfström, universitetslektor i företagsekonomi, skriver om gränser för hållbart företagande, Karin M. Ekström, professor i företagsekonomi, om innebörden och betydelsen av möten, Stefan Eklund, chefredaktör på Borås Tidning, om den digitala människan och Björn Brorström, professor i företagsekonomi, om den egentliga innebörden av hållbar utveckling. Därefter ombads författaren och journalisten Göran Greider att skriva ett slutord baserat på samtliga texter och utifrån egna perspektiv på hållbar utveckling.

Alla dessa delar är samlade i rapporten *Hållbar framtid*. Den publiceras i Högskolan i Borås rapportserie Vetenskap för profession, vars syfte dels är att sprida kunskap om resultat av pågående och avslutad forskning vid högskolan, dels medverka till debatt om förhållningssätt till utbildning och forskning och högskolors och universitets roll och ansvar för en gynnsam samhällsutveckling.

Denna rapport kommer förhoppningsvis att ligga till grund för diskussioner kring innebörden och nödvändigheten av hållbar utveckling i en bred bemärkelse.



HÖGSKOLAN  
I BORÅS