

VETENSKAP FÖR PROFESSION

Rapport nr 9

Framgångsrik förnyelse

Forskningsprogrammet om företagande, traditioner
och förnyelse i Sjuhäradsbygden



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

VETENSKAP FÖR PROFESSION

Innehåll | *Rapport nr 9, 2009*

Framgångsrik förnyelse

Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden

- 3 Förord
- 5 Forskningsprogram, projekt och syfte
- 7 Utveckling och förnyelse i textil- och modeföretag
- 15 Grogrund för nyföretagande – exemplet JC
- 31 Ödmjukhetens insikt eller självtillräcklighetens nonchalans – om styrning, organisering och produktionens förnyelse i stora koncerner
- 47 Bevara dynamiken
- 49 Referenser

Av

Björn Brorström

Anders Edström

Margareta Oudhuis

FÖRELIGGANDE RAPPORT är nummer nio 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. Redaktör för serien är prorektor Björn Brorström, biträdande redaktör är professor Kim Bolton och teknisk redaktör är Ann-Christine Andréasson. Medlemmar i redaktionskommittén är universitetslektor Thomas Barow, professorerna Olov Forsgren, Lars Hallnäs, Lars Höglund, Kaj Lindecrantz och Maria Nyström. 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.

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.

Grafisk form

PETER SIGRÉN

Tryck

RESPONSTRYCK, BORÅS, 2009

ISSN 1654-6520 ISBN 978-91-85659-47-0

Förord

LENA NORDHOLM | *Rektor Högskolan i Borås*

När Högskolan i Borås firade sitt 30-årsjubileum år 2007 överlämnades en present från Industri- och handelskammaren i Sjuhäradsbygden i form av ett erbjudande att arrangera intervjuer med 30 företagare i Sjuhärad. Det forskarteam som med stor entusiasm utförde intervjuerna gjorde inte 30, utan 50 intervjuer, och föreliggande rapport är den andra som baseras på detta forskningsprojekt.

Den första rapporten beskrev Knalleandan – både dess positiva effekter för utvecklingen av näringslivet i Sjuhärad, men också begränsningar som denna anda innebar. Till det positiva kan hänföras traditionen att göra affärer och viljan att lösa problem utan extern inblandning. Självständigheten kan samtidigt utgöra en begränsning i att bristen på samarbete kan hämma verksamhetsutveckling. ”Utmaningen är att upprätthålla en god balans mellan självständighet och samarbete och utveckla en förmåga att såsom knallen starkt fokusera på den befintliga kunden samtidigt som nya möjligheter söks inom ramen för en bredare och djupare omvärldsanalys” (sid. 35, rapport nr 3). Denna rapport har väckt stor uppmärksamhet i bygden, och det är med stor spänning vi nu kan ta del av fortsättningen i föreliggande rapport.

I denna andra rapport problematiseras framgångsfaktorerna. Vad är det som leder till förnyelse och framgångsrik verksamhetsutveckling? Många olika förklaringar ges, men ett begrepp får speciell uppmärksamhet: dynamik. Att bevara dynamiken i organisation, fortsätta att vara aktiv och effektiv, anpassa sig till förändrade förutsättningar framstår som centralt. De många citaten från företagsledarna illustrerar på ett levande sätt författarnas analys och gör denna rapport mycket läsvärd och intressant. Och förhoppningsvis kommer det ytterligare fortsättning på berättelsen om företagande i Sjuhärad – en verkligt fascinerande historia.

Forskningsprogram, projekt och syfte

Det finns en föreställning om att företag i Sjuhäradsbygden är mer framgångsrika än andra. Framgången förklaras av en utvecklad förmåga att finna affärsmöjligheter och att gå från ord till handling. Företagarna i Sjuhäradsbygden har en förmåga att bemästra svåra situationer och vända utvecklingen. Den etablerade föreställningen om det framgångsrika företaget bekräftas av den omvandling som skett av näringslivet i Sjuhäradsbygden sedan 1970-talet och den genomgripande tekokrisen. Utan särskilt omfattande statlig inblandning har en struktur-omvandling skett och ett mer differentierat näringsliv utvecklats och etablerats. Sjuhäradsbygden är samtidigt fortfarande landets textila centrum. Det finns exempel på många framgångsrika etableringar i regionen och företag inom textil och handel som utvecklats snabbt och lyckats stå emot ekonomiska nedgångar.

En viktig och central fråga är hur den till synes gynnsamma utvecklingen kan förklaras. Detta är den övergripande frågan inom ramen för forskningsprogrammet "Företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden". Forskningsprogrammet formulerades hösten 2007 och våren 2008 genomfördes ett stort antal personliga intervjuer med företagsledare, politiker, förvaltningschefer och näringslivsutvecklare i Sjuhäradsbygden. Baserat på intervjuerna författades en rapport där fokus var på betydelsen av de värderingar och informella spelregler som präglar bygden. Vi var helt enkelt ute efter att belysa knalleandans innebörd och effekter. Vi konstaterade att knalleandan har betydelse, den innebär en hög legitimitet för affärsverksamhet, den stödjer benägenheten att starta och driva företag och den innefattar ett starkt självständighetsideal. Det är viktigt att klara sig själv och vara oberoende av andra. Här ligger sannolikt bidragande förklaringar till den utveckling som näringsverksamheten i Sjuhäradsbygden uppvisar. Men knalleandan innebär också en avvaktande hållning till samarbete och ett visst ointresse för utbildning och kompetensutveckling. Det finns anledning att varna för de risker som detta kan innebära i ett långsiktigt perspektiv. Alltmera komplexa sammanhang fordrar att de möjligheter som samarbete över gränser innebär tas till vara och att kompetensutveckling befrämjas. Inte minst krävs en alltmer kvalificerad omvärldsanalys till grund för anpassning av verksamhet och affärsutveckling.

Knalleandan var i fokus men tolkningsmallen var grov, vilket innebar att även andra förklaringar till med- och motgång belystes. Det handlade bland annat om hur ledarskap ska utövas och hur modeller för organisation och styrning ska designas. Mot bakgrund av den genomförda studien och framkomna slutsatser bestämdes att göra ytterligare tolkningar baserat på intervjuerna för att lära mer om företagsutveckling och dess orsaker. De genomförda intervjuerna våren 2008 har kompletterats med några ytterligare intervjuer för att förstärka underlaget.

Rapporten består av tre avsnitt. I det första behandlas textil och modeföretagen och frågan som besvaras är vad som utmärker dessa företag och hur de utmärkande kvaliteterna förhåller sig till idealfaktorer för framgångsrika och motståndskraftiga organisationer. I det andra avsnittet uppmärksammas omständigheten att många tidigare verksamma inom modeföretaget JC har lyckats synnerligen väl i utveckling och etablering av egen verksamhet efter anställningen på JC. I avsnittet beskrivs JC:s utveckling, de nya företagen och förklaringar till den gjorda observationen redovisas. I det tredje avsnittet behandlas de stora koncernernas egenskaper och vad som krävs för att vara framgångsrik enligt intervjupersonerna. Förnyelse är central och en utmaning är att finna ett förhållningssätt som befrämjar förnyelse och metoder som uppmärksammar och stödjer förnyelse. Att vara ödmjuk i framgångens stund är en viktig egenskap. Rapporten avslutas med några noteringar under rubriken bevara dynamiken, ett uttryck som innefattar såväl kontinuitet som förändring.

De tre studierna baseras på personliga intervjuer med personer i företagens ledningar. Med några få undantag är det VD:s och platschefer som intervjuas. Bilden som ges är således ledningarnas bild av processer, tillstånd och förhållningssätt. Det är ledningarnas uppfattningar som förmedlas och ett ledningsperspektiv på företagens utveckling och kvaliteter.

Utveckling och förnyelse i textil- och modeföretag

I detta avsnitt behandlas vad som ur ett organisations- och ledarskapsperspektiv framförallt utmärker de textil- och modeföretag som ingår i den genomförda studien. Fem företag har förts till gruppen textil- och modeföretag och intervjuaterialet har lästs, bearbetats och tolkats i syfte att utvinna vilka kvaliteter som karakteriserar företagen och som kan förklara företagens utveckling och situation. Tolkningen har skett förutsättningslöst och utan tolkningsraster, det vill säga några formulerade och bestämda antaganden om utmärkande kvaliteter har inte präglat tolkningen av materialet. Företagen är olika på många sätt, storleksmässigt, hur de vuxit fram och utvecklats och hur ägarstrukturen ser ut. Det som förenar är att företagen sysslar med textil, mode och design där produkterna möter en konkurrensutsatt konsumentmarknad och där det gäller att ständigt försvara och utveckla marknadspositionerna. Gemensamt för de fem företagen är att utvecklingen är starkt beroende av konjunkturen och en stor medvetenhet finns bland de intervjuade företrädarna för företagen om att förutsättningarna plötsligt kan förändras. Intervjuerna genomfördes våren 2008 och det fanns då vissa förhållningar om försämringar, börsen svajade och lågkonjunkturen närmade sig. Nu är vi där och har dessutom hamnat i en finanskris av det allvarligare slaget. Men branschen och de studerade företagen förefaller ha klarat sig tämligen väl. Utan att närmare fördjupa resonemangen om lågkonjunkturs betydelse och precisera utvecklingen specifikt för de fem respektive företagen kan konstateras att de har haft förmåga att möta den nya situationen och att de alla finns kvar på marknaden med likvärdiga eller förstärkta positioner.

I nästa delavsnitt beskrivs omständigheter, villkor och kvaliteter som är gemensamma för de fem företagen. I det därpå följande delavsnittet beskrivs kvaliteter som endast finns i något eller några av de studerade företagen. Utifrån konstatandet att egenskaperna förefaller innebära att företagen utvecklas gynnsamt relateras de till egenskaper som utmärker så kallade High Reliability Organisations (HRO). Sådana organisationer äger en stor förmåga att hantera oväntade händelser och svåra problem. Begreppet myntades av Karlene Roberts som publicerat många böcker och artiklar om HRO:s (se till exempel Roberts 1993). De egenskaper som används i denna studie för att få perspektiv på de studerade företagen är hämtade från resonemang utvecklade och presenterade av Karl Weick och Kathleen Sutcliffe (2007), framstående organisations- och ledarskapsforskare.

Gemensamma villkor och egenskaper

Omvärldsförutsättningar. Förutsättningar i form av konjunktur och samhälls-ekonomisk utveckling och situation är yttre villkor som påverkar alla företagen. Ett gemensamt yttre villkor är också den fysiska hemvisten i Sjuhäradsbygden. Ingen av de intervjuade ser emellertid detta som särskilt betydelsefullt. Det finns

fördelar med lokaliseringen i form av ett gynnsammare kostnadsläge än i storstaden, men det finns nackdelar med att inte vara på plats i Göteborg eller i Stockholm. En av de intervjuade nämner knalleandan som något positivt utan att egentligen närmare utveckla varför, men det förefaller ha att göra med knallens kostnadsmedvetenhet. En annan ifrågasätter starkt resonemangen om det textila arvet och menar att det är betydelselöst, vad det handlar om är modearvet. Det är stor skillnad mellan textilt företag och modeföretag menar den intervjuade. Utflyttningen av stora modeföretag såsom JC och MQ är problematisk och det är problematiskt att Stockholm tar över allt mer. Ett sätt att möta fortsatt försvagning är enligt en av de intervjuade att göra gemensam sak med Göteborg, vilket fordrar förbättrad infrastruktur och förbättrade förbindelser mellan Göteborg och Borås framhåller vederbörande med eftertryck. Skandal är det uttryck som används för att beskriva hur det fungerar idag.

Affärsidéer och värderingar. Ett annat gemensamt drag är betydelsen av en tydlig och kommunicerbar affärsidé som ligger till grund för de strategier som formuleras. De fem företagen har alla en explicit affärsidé och tydliga värderingar som kommuniceras inte minst internt i organisationen. *”Mode och kvalitet till bästa pris”* är affärsidén eller devisen för ett av företagen. Det är en markering av betydelsen av kvalitet och att det inte längre handlar om att sälja till lägsta pris. Ett annat företag använder sentensen *”Sälja för 75 miljoner”*, vilket innebär en ökning med närmare 50 procent. Det handlar om att visa betydelsen av fortsatt expansion och viljan att expandera. Företagets kundgrupp är den *modemedvetne Svensson* och därigenom bestäms produkternas prisnivå och konkurrenter definieras. Det tredje företaget av de fem fokuserar på varumärket. Företaget är över 100 år gammalt och styrkan ligger i varumärket. Strategin är att utnyttja denna omständighet, ta vara på den fördel som ett starkt och välförankrat varumärke innebär, men också att utveckla varumärket. Det är starkt och känt men verksamheten är för den sakens skull inget självspelande piano. Varumärket är kvalitet men förnyelse är nödvändig och anpassning till efterfrågan och behov. Det fjärde företaget har en handbok där företagets ”keywords” återfinns. Handboken har alla anställda tillgång till och förväntas användas. Det femte företaget har expanderat mycket kraftigt och affärsidén är *Mer mode för mindre pengar* och att bli marknadsledande på de orter där företaget har verksamhet. Det är en markering av viljan att fortsätta att växa och utveckla företaget.

Affärsidén och nyckelbegreppen för de respektive företagen ger en inramning för arbetet i företaget. De syftar både till att vara utgångspunkt för strategiformulering och planering och till att visa vad företaget står för och vad det vill åstadkomma. Det är inslag i såväl den interna som den externa marknadsföringen.

Omvärldsanalys och förebilder. I utvecklingen av verksamheten är ett återkommande inslag att följa vad andra gör. Det är viktigt att följa konkurrenterna och det är viktigt att göra omvärldsanalyser. Några av de intervjuade framhåller också betydelsen av förebilder och att identifiera framgångsrika företag för mer systematiska jämförelser. Förebilder som nämns av de intervjuade är H&M,

IKEA och ZARA. En av de intervjuade uttryckte sig på följande sätt:

”...det försöker vi göra hela tiden, se vem som verkar framgångsrik? och varför är de framgångsrika? och hur kan vi lära oss av dem? Det är ju sådant som vi jämt pratar om, hela tiden. Sedan så måste man ju naturligtvis hitta sin egen identitet och sin egen modell.”

En intressant synpunkt som framfördes av den intervjuade angående betydelsen av omvärldsanalys och ökade kunskaper om kunder, marknader och konkurrenter är att detta måste omfatta alla medarbetare. Alla måste följa omvärlden och utvecklingen:

”Det går inte att ha någon som sitter i ett rum med pannan i djupa veck och följer omvärlden utan det måste alla göra.”

Intervjupersonen är inte mycket för tjocka rapporter som ingen läser utan uppdatering måste ske i vardagen och detta gäller för ledning, marknadsförare och inköpare. Ständiga förbättringar är ett förhållningssätt som tilltalar intervjupersonen. En annan av de intervjuade resonerar särskilt om betydelsen av att kunna förutse vad som kommer att efterfrågas. Paradoxalt nog så har ledtiderna ökat eftersom produktionen sker allt längre bort. Det är således en myt att allting går så mycket fortare idag enligt respondentens erfarenhet och uppfattning.

Decentralisering och involvering. Det som framförallt återkommer och starkt betonas i samtliga intervjuer är betydelsen av att involvera och engagera alla medarbetare. Framgången ligger i att medarbetarna med utgångspunkt från affärsidé och formulerade strategier tar ansvar för verksamheten. Metoden för att åstadkomma engagemang och ansvarstagande är helt enkelt en långtgående decentralisering och delegering av befogenheter. Ledarskap inom företaget är att ge frihet under ansvar. Ett annat viktigt inslag som poängteras är betydelsen av att hålla alla medarbetare uppdaterade om vad som händer. Alla ska vara med och känna sig välinformerade om företagets situation, strategier och utveckling. Ett viktigt inslag i sammanhanget är det sätt varpå ledningen själv agerar. Ledningen är en förebild och det handlar om att agera rätt i vardagen, komma i tid till möten, gå med varuvagnen ned på lagret för att hämta ett plagg till en kund om detta skulle behövas eller att avstå från att spela golf klockan två på dagen även om det egentligen skulle vara fullt möjligt. Ett annat honnörsord i sammanhanget är prestigelöshet, den närmsta chefen behöver inte veta allt utan det är helt i sin ordning för medarbetare att tala med kollegor eller med chefens chef för råd inför ställningstagande och beslut.

”Allting är ett stort grupparbete... Det är väldigt mycket samverkan mellan människor som är grunden till resultatet... Det ställer jättestora krav på individerna att kunna samverka, att kunna ta för sig i diskussioner och komma fram till beslut.”

Ett uttryck för decentraliseringen är också betoningen av att i modeföretagen är inköparna nyckelpersonerna. Det är produkterna som styr och det är inköparna

som vet vad som kan säljas. Ledningen kan enligt vederbörande inte bestämma hur företaget ska utvecklas (sic). Intervjupersonen tillägger också att om det sitter en ekonom som styr företaget då fungerar det inte, för ekonomer kan inte bedöma produkterna.

Särskilda villkor och egenskaper

I beskrivningen av företagets utveckling, situation och utmaningar framträder också några mer företagsspecifika egenskaper, präglade av historik, omständigheter och/eller ledning. När företagen etablerades och hur den historiska utvecklingen varit har betydelse för tillståndet idag. I några fall ligger entreprenörsfasen långt tillbaka i tiden och beskrivningarna av företagets utveckling är tämligen odramatisk. I det yngsta av de studerade företagen däremot så är beskrivningen kryddad av dramatik och händelser och avgörande beslut som tagit företaget dit det är idag. Betydelsen av en affärsidé, omvärldsbevakningen och decentraliseringen förenas således med några särskilda kvaliteter.

Två särskilda beskrivningar finns anledning att återge. I det anrika företaget betonas varumärket mycket starkt och betydelsen av att dra nytta av varumärket och befästa och utveckla varumärket. Varorna är dyra och det måste vara kvalitet. Alla som möter företaget, till exempel en forskare som är på företaget för att intervjua eller en leverantör som kommer och lämnar en tygrulle, måste få känslan av ordning och reda och hög standard. Kvalitet ska förmedlas i allt som görs och sker. Det finns också en stark medvetenhet om detta i företaget. Kvalitetsstämpeln som självklarhet innebär också att medarbetarna präglas av kvalitets-tänkande. Det behövs inga särskilda system för kvalitetskontroller utan det är för givet taget. Ett led i att utveckla och markera kvalitet är att hantera bolaget som om det vore mycket större än vad det egentligen är. Noggrannhet i ekonomisk rapportering och en omotiverat stor styrelse är medel för att skapa och framhäva kvalitet.

I det snabbväxande företaget framhålls vikten av att försöka bibehålla enkelheten. Det är viktigt att undvika komplicerade modeller och inte konstla till saker och ting. Intervjupersonen varnar också för risken med att skapa och tillämpa en specifik modell för företagsutvecklingen. Om företaget hamnar i en bestämd fälla så blir det snart som alla andra. Det finns en rädsla inom företaget att hamna där! Istället handlar det om att försöka ha spring i benen och vara uppmärksam på varje beslut utifrån de särskilda förutsättningarna som gäller i det enskilda fallet, till exempel vid etablering av en ny verksamhet. Nyfikenhet, uppmärksamhet och enkelhet måste emellertid förenas med kontinuitet inom väsentliga områden. Det är viktigt att göra samma sak länge, till exempel att inte ändra på en reklamkampanj. Frekventa förändringar signalerar att det finns en osäkerhet i företaget om hur det ska drivas och vilka produkter som är gångbara. Här finns en utmaning i att finna rätt avvägning mellan kontinuitet och förändring, mellan stabilitet och flexibilitet.

Perspektiv på egenskaperna - slutsatser

De fem företagen var vid intervjutillfället framgångsrika och expansiva och företagen förefaller också tämligen väl ha kunnat bemästra den finansiella krisen och den åtföljande lågkonjunkturen. Huruvida företagen tvingats till förändringar av förhållningssätt, sätt utöva ledarskap och organisation saknar vi kunskaper om, men ett rimligt antagande är att formulerade strategier ligger fast och synsätten på företagsutveckling är befästa. Det som utmärker de fem företagen är framförallt en stark tilltro till en långtgående decentralisering, förenad med en stor medvetenhet om betydelsen av kunskaper hos medarbetarna om företagets värderingar och strategi. En viktig egenskap är också att kund- och omvärldsorientering omfattar alla.

Egenskaperna för de fem företagen kan ställas mot den modell som utvecklats av Weick och Sutcliffe (2007). Modellen som är en i raden av idealmodeller, innefattar fem egenskaper eller principer som utmärker organisationer som har hög trovärdighet och som är stabila och pålitliga. Sådana organisationer har förmåga att hantera oväntade händelser. En utgångspunkt för resonemangen i Weick och Sutcliffe är Lagadecs (1993) konstaterande att förmågan att hantera en krissituation i stor utsträckning är beroende av den struktur som har utvecklats före det att kaoset bryter ut. Weick och Sutcliffe talar om en medveten infrastruktur som en förutsättning för att undvika problem vid oväntade händelser och denna struktur består av fem egenskaper. Det är viktigt att framhålla att Weick och Sutcliffe behandlar extra ordinärt oväntade händelser, men egenskaperna kan ändå vara viktiga att förhålla sig till, benchmarka mot för att använda ett modernt uttryck.

De fem egenskaperna är följande:

- Uppmärksamhet på misstag. Företagen behandlar alla försämringar som om något kan vara fel på systemet.
- Ovillighet att förenkla. Det kan finnas ett behov av att fokusera på några nycklegenskaper för att vara fokuserad men risken är att viktiga förklaringar missas. Styrning och utveckling får inte ske utifrån klichéer.
- Känslighet för verksamheten. Det finns en uppmärksamhet på frontlinjen där arbetet utförs.

- Åtagande att vara motståndskraftig (resilient). Detta handlar om att vara dynamisk och samtidigt stabil. Extraordinära situationer fordrar flexibilitet och anpassningsbarhet, men samtidigt måste organisationens ordinarie verksamhet bedrivas som vanligt och medarbetare hantera vanligt förekommande ordinarie kundbehov.
- Respekt för expertis. Företagen utvecklar (kultiverar) mångfald för att undvika ensidighet. Använd expertisen som finns ute i företaget. En formulering som används är ”Push decision making down and around.”

De fem företagen utmärks alla av känslighet för och fokusering på verksamheten. Kundorientering, decentralisering och uppmärksamhet på frontlinjen förefaller vara mer eller mindre utmärkande för alla fem. Ett sätt att bedöma företagen i förhållande till modellen är att övriga egenskaper följer av den starka verksamhetsorienteringen. Denna innebär att misstag uppmärksammas, att förenklingar undviks, att dynamik och stabilitet förenas och att expertis används vid beslutsfattandet i form av de personer som möter kunderna och kan marknaden. Deras kunskaper utnyttjas för bedömning och beslut.

En alternativ bedömning är att de fem textil- och modeföretagen delvis brister i förhållande till idealmodellen. Det finns inga utvecklade system för att uppmärksamma fel och brister, styrning sker med hjälp av några få nyckeltal, idealet är ”keep it simple” i alla fall för några av företagen. Huruvida det finns ett starkt åtagande att förena dynamik och stabilitet är svårt att uttala sig om. Intervjuerna ger inte heller grund för att säga något entydigt om synen på förtrogenhetskunskap och expertis. Några av företagen arbetar med externa styrelser för att på det sättet få ett inflöde av annan typ av kunskap, vilket är ett sätt att komplettera förtrogenhetskunskapen inom företaget. I sammanhanget kan också högskolans roll kommenteras. Några av de intervjuade vittnar om utvecklade kontakter med högskolan och menar att förbättringar måste ske, medan andra inte uppfattar det behovet så starkt. Synen på betydelsen av den typen av expertis som högskolans forskare och lärare kan utgöra är således varierande.

En samlad bedömning är att textil- och modeföretagen i Borås präglas av ett decentraliserat synsätt och en starkt utvecklad argumentation för tillämpning av icke hierarkiska organisationer, så kallade platta organisationer. En principiell innebörd av platta organisationer är en förmåga att vara effektiv i den befintliga situationen, men svårigheter kan finnas att anpassa verksamheten till nya förutsättningar eftersom en stark fokus finns på att hantera vardagen och inte på utveckling av strategi. Textil- och modeföretagen förefaller motverka detta genom att involvera alla medarbetare i utvecklingsdiskussioner och få alla att medverka i omvärldsanalysen. Frågan är ändå berättigad hur stor företagets förmåga till anpassning egentligen är. Ett viktigt och berikande projekt är naturligtvis att nu ett och ett halvt år efter det att intervjuerna genomfördes återvända till de fem företagen för att mot bakgrund av den tidigare beskrivningen av utmärkan-

de egenskaper, förändrade förutsättningar och HRO-modellens egenskaper beskriva och förklara utveckling och tillstånd. På vilket sätt har situationen faktiskt hanterats och hur ser ledningarna på behovet av åtgärder? En satsning på ett större forskningsprogram med fokus på modeföretagens utveckling förefaller tilltalande och angelägen.

Grogrund för nyföretagande – exemplet JC

Företagandets förnyelse i Sjuhärad sker genom olika ofta relaterade processer; förnyelse av verksamheten inom enskilda företag, nyföretagande genom avknoppning av verksamheter från existerande företag samt start av helt nya företag. Förnyelsens pendang, nedläggning av företag, är också en del av företagandets omvandling och förnyelse, såsom nedläggningen av textil produktion i Sjuhärad under 1970- och 80-talen.

I detta avsnitt behandlas två relaterade frågeställningar:

- Har det funnits en unik grogrund för nyföretagande inom JC som kan förklara att anställda på JC startat så många nya företag?
- Finns det avtryck av knalleandans värderingar som bidragande orsak?

Den andra frågan baseras på den tidigare studien inom forskningsprogrammet; se Brorström, Edström och Oudhuis 2008.

Studien är en så kallad ex post facto undersökning. Forskningsfrågorna besvaras genom intervjuer i efterhand med personer som arbetat inom JC, och sedan startat företag. Sammanlagt har elva nya företag skapats av tidigare anställda. De nya företag som har identifierats startades under perioden 1990 – 2007 med en tyngdpunkt i slutet av 1990-talet. Studien bygger på elva intervjuer varav två ingår i huvudstudien som redovisats tidigare (Brorström, Edström och Oudhuis, 2008), två intervjuer har genomförts före huvudstudien och sju intervjuer har genomförts efter huvudstudien under hösten 2008 och våren 2009. En av dessa är en telefonintervju. Nio av elva intervjuer har gjorts med personer som lämnat JC för att starta eget medan två har gjorts med tidigare VD:ar. En av dessa avgick för att starta egna butiker inom JC kedjan. Analys av årsredovisningar, sammandrag av prospekt för börsintroduktion samt en 3-årsplan har gett kompletterande data till analysen.

Innan förutsättningarna för nyföretagande analyseras behandlas starten av JC och dess utveckling till dess att företaget såldes 2006.

JC – historik

JC har under större delen av sin historia varit en frivillig fackkedja inom detaljhandeln med beklädnad. Eftersom detaljhandel inklusive postorder har flest anställda inom privat sektor i Borås stad (SCB näringslivsstatistik) är branschen också strategisk för stadens och omgivningens utveckling. JC var när det startades ett exempel på en ny detaljhandelsform. Dess tillkomst kan lätt förstås mot bakgrund av konkurrensen mellan varuhus och fackhandel som blev intensiv

under 1950- och 60-talen. Betydelsen av konkurrens mellan detaljhandelsformer för uppkomsten av nya former har tidigare behandlats av Gist (1968).

Varuhuset Domus, Epa och Tempo expanderade kraftigt under 1950- och 60-talen och blev ett allt allvarligare hot mot fackhandeln som oftast drevs av enskilda handlare. Samverkan i frivilliga fackkedjor blev därför ett naturligt sätt att möta hotet. Genom samverkan kunde man uppnå inköpsvolymerna som kunde matcha varuhusens och ge samma rabatter från tillverkarna. Genom gemensam marknadsföring och reklam försökte man också att stärka sin position på marknaden. Fackkedjorna satsade också på viss gemensam utveckling av produkter och IT-system för att hålla kostnaderna nere. Förutom Junior Center är Detex (dam- och herrbeklädnad) och Barntex (barn- och tonårskläder) exempel på fackkedjor inom butikshandeln med kläder.

Junior Center startas

Junior Center som sedermera ändrade namn till JC startades av en grupp köpmän; Arne Karlsson, Halmstad; Gunnar Lenfors, Varberg; och Gösta Hense, Hälsingborg. För att utveckla affärskonceptet hade de hjälp av några konsulter.

Konceptet Junior Center omfattade följande punkter:

- Junior Center butiken drivs av en enskild ägare för försäljning av mode till juniorer 6 - 20 år.
- Varje detaljist skall stå för en butik med namnet Junior Center. Butiken formas efter ett gemensamt designprogram och inreds efter de gemensamma inredningsprinciperna.
- Junior Center detaljisterna köper gemensamt in minst 50 procent (standardsortimentet).
- Inköpen synkroniseras med en gemensam försäljningsplanering.
- Junior Center erbjuder ett gemensamt forum för marknadsfrågor och expertkonsultation.
- Mellan Junior Center medlemmarna sker varuclearing för att reducera realisationsförluster. Medlemmarna har också samordnad statistik, lagerkontroll och bokföring.
- Broschyr som publicerades i samband med att första butiken öppnades 1963.

Företaget Junior Center AB registrerades 1962 och den första Junior Center butiken enligt det nya konceptet öppnades i Hälsingborg i september 1963. Som chef för den första butiken rekryterades Leif Gustafsson som var utbildad på Textilinstitutet i Borås och Köpmannainstitutet i Stockholm och med erfarenhet från fackkedjan Detex. Han stannade dock bara ett år innan han blev

inköpschef för en annan kedja. Leif Gustafsson återkom emellertid några år senare för att starta upp ett gemensamt kontor för inköp samt för Junior Center butikerna. Det gemensamma företaget JC AB etablerades i Borås i januari 1969. Borås ansågs vara den bästa lokaliseringen eftersom man hade nära till stora leverantörer som Algots och företagen i Gällstad där man köpte mycket varor.

Leif Gustafsson koncentrerade sig på att bygga upp organisation och inköp varför man i början hade en VD på konsultbasis. Bland de först anställda i det nya gemensamma bolaget var Jörgen Appelqvist, sedermera VVD, samt ytterligare en person som inköpare och en på redovisningssidan. Båda inköparna liksom Leif Gustafsson själv hade butiksbakgrund.

JC AB hade till uppgift att förse butikerna med produkter, marknadsföring, utbildning och administration. Dessutom skötte man kedjans gemensamma etablerings- och utvecklingsverksamhet.

Perioden 1970 – 1988

Under 1970-talet slog unisexmodet igenom. Nu köpte pojkar och flickor nästan samma kläder. Det innebar ett stort lyft för Junior Center som snabbt fick en dubbelt så stor kundgrupp att sälja till. Det ledde till en kraftig expansion med fler anställda och fler butiker. Man profilerade om verksamheten och separerade barn under konceptet Rabbit och inkluderade tjejkläder i Junior Center.

Paul Frankenius, som jämte Jörgen Appelqvist var en nyckelperson i JC's affärsrättsliga utveckling, anställdes 1983. Han hade läst på Textilhögskolan och utbildade sig även i Hongkong. Liksom flera andra hade han erfarenhet från butik.

Leif Gustafsson var kvar som VD till 1985 då han avgick efter sexton år för att starta en egen JC butik i Göteborg. Efter en mellanperiod med olika VD-lösningar anställdes tidigare controller och VVD Claes Hagberg som VD 1988. Nu hade den företagsledning formats som kom att leda JC under den mest intensiva expansionsperioden med Claes Hagberg, VD och tillika ansvarig för etableringar; Jörgen Appelqvist, inköpschef och sedermera VVD med ansvar för marknadsföring; Paul Frankenius, inköpschef efter Jörgen Appelqvist och Roberto Pozzi, controller.

Perioden 1988 – 2002

JC hade uppstått på landsbygden där man samlade ihop och koncentrerade de olika jeansmärkena som sålts av handlarna. Företaget var relativt svagare i storstäderna. Under 1980-talet satsade man på expansion i storstäderna. Enligt butiksavtalet, som var en nära kopia av ICA's, finansierades nya butiker till 91 procent centralt av JC AB medan den enskilde köpmannen stod för 9 procent. Den andelen kunde vederbörande öka när verksamheten växte med lönsamhet.

Med stödet från den gemensamma organisationen kunde handlarna koncentrera sig på att driva sin butik.

JC var inriktat på ungdomsmode med jeans som huvudprodukt. Man började sälja jeans på ett nytt sätt. I stället för att sälja jeans på galje skapades hyllsystem med boxar på väggarna. Det har sedan blivit dominerande även hos andra kedjor. Jeansen plaggfärgades och man skaffade uppläggningsmaskiner i alla butiker eftersom det var svårt att lägga upp jeans hemma. JC satsade också på stora volymer.

”JC var absolut ledande på jeans under halva 80-talet och hela 1990-talet. Alldeles dominant.” (Inköpschefen)

JC blev störst i Sverige på jeans med en marknadsandel på cirka 20 procent år 2000. Förutom framgången med jeans lyckades man höja prisnivån på jackor, skjortor och tröjor. De flesta jackor hade sålts för 299 kronor men höjdes till 499 men var utseendemässigt i paritet med jackor som kostade 1500 kronor. Man gjorde samtidigt ett kvalitetslyft. Man tog in en extern designer som gjorde Marwin till ett intressant märke för sportkläder. Jeans märket Crocker för jeans och jeansorienterade produkter utvecklades. Inriktningen blev huvudsakligen märkeskläder till mellanpris. Sortimentet bestod av 75 procent egna varumärken och 25 procent externa märken. Bland externa varumärken fanns Levi's och Dobber. Man skuggade de varumärken som ansågs fräcka och enligt en intervjuperson var man duktig på att låna idéer från de stora designerna och göra tillräckligt med ändringar för att undvika rättegångar om varumärkesintrång. Crocker var till exempel mycket likt Levi's.

För att ytterligare stimulera försäljningen gjordes 1990 en omprofilering av JC mot större butiker med ny logotyp JC, Jeans & Clothes och med nytt utseende på butikerna vilket blev en stor succé.

Man utökade också butikskoncepten när man 1992 startade Brothers med 21 butiker. Konceptet riktade sig till män i åldern 20 till 45 år och något senare följde Sisters som riktade sig till kvinnor i samma åldersintervall. Brothers och Sisters sköttes från ett kontor i Göteborg medan huvudkontoret fortsatt var lokaliserat till Borås. I slutet av 1990-talet hade JC 275 butiker och en omsättning på 2.5 miljarder. Man hade butiker i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Tyskland. Rabbit som riktade sig till barn i åldern 6-13 år bytte namn till Boys & Girls.

JC nådde stora volymer och växte från under 2 procent av detaljhandelsförsäljningen av kläder till 5 procent mot slutet av 1900-talet. Kedjan var i mitten av 1990-talet den fjärde största efter H&M, Lindex och KappAhl med inriktning på ungdomar upp till 25 år. I inget annat land rankades en kedja med en liknande målgrupp så högt.

”JC blev i förhållande till sin marknadsposition (inom ungdomsmode) groteskt stort.” (Inköpschefen)

Mot slutet av perioden inträffade ett antal händelser som kom att påverka JC's fortsatta utveckling.

I och med den internationella expansionen skapades en ny organisation med JC Holding som moderbolag över ett antal dotterbolag; JC Sverige, JC Norge, JC Tyskland samt Brothers och Sisters. Den administrativa överbyggnaden blev därmed mer komplex och enligt anställda på lägre nivå förlorade man därmed fokus på produkterna. Det förstärktes av att företaget börsintroducerades i april 2000 och då måste ge regelbunden och ökad information till marknaden. Aktien fick till en början ett mycket positivt mottagande. Inför börsintroduktionen ombildades de självständiga butikerna till franchisetagare.

Mot slutet av perioden slutade flera av nyckelpersonerna. Jörgen Appelqvist lämnade 1996, Paul Frankenius 2000 och Claes Hagberg 2002. Därmed hade hela den gamla företagsledningen lämnat företaget.

Styrelsen fattade beslutet att flytta kontoret till Mölnlycke årsskiftet 2002/2003. Där byggdes ett nytt, stort, flott kontor med stora glasytor och kontorslandskap. Ett skäl till flytten var att många inköpare bodde i Göteborg. Man trodde också att det skulle bli lättare att rekrytera specialister med närheten till Göteborg. Även om större delen av personalen var densamma var det svårt att återskapa den gamla stämningen.

”Man tappade lite grann av det som satt i väggarna på det andra stället. I Mölnlycke blev det så stort och flashigt. Det kändes som man inte bodde in sig där riktigt. Den känsla man ändå upplevde på det andra stället infann sig inte riktigt.” (Inköpare som lämnade JC 2004)

Perioden 2002 – 2006

I och med börsintroduktionen fick JC också nya aktieägare. Traction, ett investmentbolag, började köpa in sig 2001 och kom så småningom upp i 15 procent. Torsten Jansson, storägare i New Wave kom in som ordförande och ägare. Man vidtog flera organisationsförändringar och friställde personal. Klimatet och resultatet försämrades dock. Man vågade inte satsa på samma sätt som tidigare.

”När det är många som bestämmer som franchiseföretagare, ägare och företagsledning m fl. finns en risk att man blir kvar i det som varit framgångsrikt. Man vågar inte kasta sig ut på okänt vatten och testa nya saker. Det känns som om klimatet i den här branschen kräver att man förnyas sig.” (Inköpare som ovan)

Resultatet påverkades säkert också av lågkonjunkturen i början av 2000-talet.

År 2004 såldes JC till det börsnoterade Retail and Brands som flyttade huvudkontoret till Stockholm 2006. JC har hittills varit en ekonomisk belastning för de nya ägarna.

”För mig är inte JC kvar längre. Det är ett helt annat företag.” (Inköpare som lämnade 2004, vid intervju 2009)

Under perioden har många anställda lämnat JC för anställning i andra kedjor eller i något av de nystartade företagen. Beslut att lämna påverkades säkert av olika faktorer bl. a. huvudkontorets flytt först till Mölnlycke och sedan till Stockholm. På det sättet kom JC att åderlätas på mycket värdefull kompetens.

De nya företagen

Under perioden 1990 – 2007 startades sammanlagt elva företag av anställda som lämnat JC. Då inkluderas inte dotterföretag som senare etablerats av det först nystartade företaget. Inte heller eventuella företag som startats utomlands. Förutom nystartade företag har ett antal existerande företag övertagits av inköpschefen Paul Frankenius, ofta tillsammans med ytterligare delägare. Det gäller t.ex. KappAhl, Scorett och Sandryds, ett företag för profilkläder, samt fastighetsbolaget Bockasjö.

De nya företagen har här delats upp i tre grupper; kedjeföretag, designföretag och företag inom företagservice. Kedjeföretaget designar produkter för egna butiker. Ofta har dessa kunnat utnyttja designkompetens och inköpskällor från JC. Det gäller t.ex. GinaTricot. Alternativt kan kedjeföretaget köpa in produkter från andra för försäljning i egna butiker. Detta kom att gälla Lager 157 där Stefan Palm (se nedan) haft goda kontakter med tillverkare och leverantörer. Designföretagen designar, marknadsför och säljer produkter till detaljister. JC har successivt förlorat sin starka ställning inom jeans. En del har tagits över av företag som Fabric Scandinavian och Nudie Jeans som kunnat utnyttja sina tidigare erfarenheter och leverantörskontakter. Företagstjänstföretagen säljer sina tjänster inom t.ex. IT, logistik och marknadsföring till andra företag främst inom textil och mode. De nya IT företagarna har gjort viktiga praktiska erfarenheter genom systemutveckling för JC.

Kedjeföretag

Gina Tricot AB, Borås: Startades av Jörgen Appelqvist med familj 1997. Han hade en bakgrund från butik i Kristianstad och anställdes i Borås på JC centralt 1972 som inköpare och blev sedermera inköpschef och därefter VVD och marknadschef. Gina Tricot är enligt många bedömare den efter H&M mest framgångsrika butikskedjan. Omsättning var 2008 1,6 miljarder och antalet anställda 700.

Fabric Scandinavien AB: som driver butikskedjorna Weekday och Monki samt design och försäljning av egna varumärken exempelvis Cheap Monday, ett jeansmärke. Företaget startades av Adam Friberg, Lars Karlsson, Örjan Anderson och Linda Friberg. Adam Friberg kom från JC butik och blev inköpare centralt och tog hand om jeans efter Stefan Palm (se nedan). Lars Karlsson var chef för JC's barnavdelning och hade haft JC butik medan Linda Friberg arbetade på JC, först som inköpare och sedan som avdelningschef för barn. Weekday startades i Stockholm och Monki i Göteborg. 60 procent av Fabric Scandinavien köptes av H&M 2008 för 564 miljoner med option att köpa resterande aktier inom 3-5 år. Omsättningen 2007/2008 var 400 miljoner och antalet anställda 240. Företaget växer snabbt. Företaget har numera sitt huvudkontor i Göteborg och kontor i Stockholm och Tranås.

Lager 157 AB, Gällstad: Företaget startades av Stefan Palm tillsammans med två kompanjoner 1999 men Stefan är nu ensam ägare. Företaget säljer märkeskläder till lågpris. Stefan drev före sin anställning på JC en egen affärsrörelse i Ulricehamn med försäljning av restpartier från andra företag. Han anställdes som inköpsassistent på JC, arbetade med produktion i Litauen och blev sedan inköpare på jeans, JC's stora produktkategori. Lager 157's omsättning var 2008 175 miljoner och antalet anställda 95.

Designföretag

Nudie Jeans AB, Göteborg: Startades av Maria Levin och make 1991. Maria var grafisk designer och arbetade med etiketter på JC. Hon har också arbetat på Lees i Belgien. Under sin anställning på JC hade hon också en second hand butik i Göteborg. Nudie Jeans hade senaste verksamhetsår 325 miljoner i omsättning och 30 anställda. Bolaget har sitt huvudkontor i Göteborg.

8848 Altitude AB: Företaget startades av Magnus Berggren 1990. Magnus gick Textilinstitutets designlinje och arbetade som freelance designer. Under 12 år var han knuten till JC som designer och stod bland annat bakom varumärket Marwin för sportkläder i mellanprisläge. 8848 Altitude säljer jackor till främst sporthandeln. Företaget hade 2008 95 miljoner i omsättning och 9 anställda. Bolaget har sitt huvudkontor i Borås

Svea Brudar AB: Företaget startades av Christina Wallmansson 1998. Man designar och säljer kläder för ungdomar under varumärket Svea till främst detaljister. Företaget har ett par egna butiker. Christina arbetade som designchef på JC. Svea Brudar hade senaste verksamhetsåret 20 miljoner i omsättning och 11 anställda. Bolaget har sitt huvudkontor i Borås.

Sweden Concepts AB: Företaget startades 2007 av Anna Enander och två kompanjoner. Anna arbetade sju år under 1990-talet som inköpsassistent för barn på JC. Hon var också med och startade kontor för JC i Hongkong. Under eget varumärke Kid's Concept designar företaget inredning och presentartiklar för

barn och säljer till detaljister. Under första verksamhetsåret var omsättningen drygt 4 miljoner. Totalt arbetar sex personer i företaget som har sitt säte i Borås.

Företagsservice

Viskan Distanshandel System AB: Startades av Sten Selin m fl. Sten arbetade på JC's utvecklingsavdelning med systemutveckling under Roberto Pozzi. Sedermera har företaget utvecklat ett eget distanshandelssystem Ramos som numera är grunden för verksamheten. Företaget omsatte 2007/2008 16 miljoner. Det har 21 anställda och huvudkontor i Borås.

Unitail AB: Grundades av Björn Carlson, tidigare IT chef på JC. Företaget är specialiserat på affärsutveckling och IT för detaljhandeln. Det omsatte 2008 17 miljoner och hade 11 anställda. Huvudkontoret ligger i Mölndal.

FutureLab AB: Christian Alcenius grundade företaget tillsammans med Pauli Ärje. Pauli var grafisk designer hos JC. FutureLab startades 1998 med bas i en inköpt reklambyrå. Företaget gick i konkurs i mars 2009 men har återstartats. Företaget har förutom de två delägarna sex anställda. Det finns inga omsättningssiffror tillgängliga. Bolaget har huvudkontor i Borås.

TotalLogistik AB: Företaget startades 1996 av Johan Wikander tillsammans med bl. a. Paul Frankenius. Johan Wikander arbetade en tid som konsult till JC. Paul Frankenius köpte fastigheten och blev delägare i TotalLogistik. Företaget såldes sedermera till Tradimus medan fastigheten införlivades i Bockasjö AB. Företaget har kontor i Borås.

En dominerande andel av de nya företagen har efter starten växt organiskt helt i enlighet med resultat från tidigare forskning om tillväxtföretag i Sverige (Davidson m fl 2001). Cooper m fl (1988) visar också att företag som startas av välutbildade entreprenörer med god branschfarenhet, och där entreprenören startar inom verksamheter som relaterar till den tidigare verksamheten (entreprenörens tidigare anställning) har de största chanserna att överleva. Inget av de nystartade företagen har gått i konkurs efter kort tid. Endast ett företag, FutureLab AB, har gått i konkurs och sedan återstartats. Det skedde dock drygt tio år efter starten. Ett företag, Totallogistik, har sålts och integrerats i en större koncern.

De nya företagen omsatte det senaste verksamhetsåret 2.7 miljarder SEK och hade 1 150 anställda. Omsättningen motsvarar ungefär den omsättning som JC hade som mest.

Faktorer inom JC som stimulerat nyföretagande

Den federativa organisationen

Den frivilliga fackkedjan är exempel på en federativ organisation (Swartz 1994), det vill säga en organisation som startats och ägs av fristående företag. I fallet JC har fristående företagare inom klädhandeln gått samman i en intresseförening som i sin tur äger JC AB, det centrala inköpsföretaget. Varje ägare har en andel per butik i intresseföreningen. JC hade också ett visst antal egna butiker men huvudparten ägs av handlarna. JC AB fattar beslut om sortiment, kvalitet samt efter konsultation av köpmännen/ägarna.

Andra exempel på federativa organisationer är ICA inom livsmedelshandeln och Länsförsäkringar inom försäkringsbranschen. En fördel med den federativa organisationen är den starka lokala förankringen genom självständiga företag med eget vinstmotiv. En begränsning är att utvecklingssatsningar måste göras gemensamt genom den centrala enheten eftersom de lokala enheterna saknar tillräckliga resurser och kompetens. Det kräver att de lokala enheterna sluter upp kring nya satsningar.

Det fanns en naturlig spänning mellan de enskilda företagen och det gemensamma bolaget. De enskilda företagens vinstmotiv kan komma på tvärs med kostsamma gemensamma satsningar. Om de enskilda handlarna får för stort inflytande blir det svårt att skapa en tydlig image och profil på marknaden. Blir det för centralstyrt kan den lokala entreprenörsandan kvävas. JC har jämfört med andra frivilliga fackkedjor haft en relativt stark centralstyrning. Det blev en tydlig fördel på marknaden och i relationen med leverantörer. Det har också inneburit att man kunnat utveckla nya butikskoncept och produkter.

Spänningen mellan handlare och den centrala organisationen tar sig flera uttryck. Enligt samstämmiga uppgifter är handlarna inte nådiga i sin kritik när de anser att den centrala organisationen har gjort fel. Det kan drabba enskilda medarbetare. Ledningen har dock tagit på sig att skydda medarbetarna och ta kritiken själva med motiveringen att handlarna i första hand skall agera på bolagsstämman i sin roll som ägare medan ledningen för JC fattar de operativa besluten.

Det finns organiserade genomgångar fyra gånger per år med företrädare för handlarna för att dessa skulle involveras och ge synpunkter. Det skedde i s.k. produktråd och budgetmöten. Mötena fyllde en viktig funktion även om handlarna ansågs för bundna av dagens försäljning och inte så duktiga på att se morgondagens trender. I produktrådet presenterades nästa kollektion.

” att man dukar upp bordet och man säger att det här är nettokollektionen, så här ser det ut. Men du får gärna vara med och påverka färger och lite sådant där. Har vi missat någonting? Så känner de sig ju jädrigt stolta och delaktiga. Och det tror jag är viktigt.” (Designern som lämnade JC i början på 1990-talet)

Det var en tuff miljö men de som klarade det blev starka och utvecklades:

”Det var oerhört tufft emellanåt på budgetmötena då kollektionen presenterades. Det var vissa som mådde jättedåligt innan dessa möten. Franchisetagarna var de hårdaste kritikerna. Var det inte bra fick man snabbt reda på det.” (Inköpare med sju års erfarenhet av JC)

Genom dialogen med handlarna var den centrala organisationen hela tiden i nära kontakt med handlarna och deras erfarenheter från den lokala marknaden. Samtidigt var man starka nog att hävda sitt eget ansvar för kollektion, inköp och utveckling.

Eftersom JC var en framgångsrik och lönsam kedja tjänade köpmännen bra med pengar. Det låg helt i linje med ledningens ambitioner. Detta var samtidigt en stimulans för entreprenörskap och nyföretagande för de som arbetade centralt. Förmågan att hantera spänningen mellan handlare och centralorganisationen på ett konstruktivt sätt är en förklaring till JC's framgång.

Ledningen satsade också tid och resurser för att utveckla och behålla en god anda i företaget och till handlarna. Man samlades till gemensamma kick-off möten för att diskutera försäljningsidéer och produkter. När företaget växte var man tvungen att dela upp mötena regionvis vilket krävde mycket tid för ledningen när man skulle resa till fem regioner. Man hade dock något tillfälle när alla träffades. Senare gjorde man också en del resor utomlands. Ambitionen var att även om miljön var tuff måste man ha roligt för att prestationerna skall komma. En formell organisationsstruktur blir inte framgångsrik om den inte stötts av goda relationer var tanken.

Affärsidén.

Begreppet affärsidé har mest ingående analyserats av Normann (1975). Han poängterar att affärsidé omfattar den marknadsnisch företaget dominerar, de produkter som erbjuds samt de resurser inom företaget som gör dominans möjlig (ibid. s. 52). Förutom att affärsidén ger en inriktning för företagets strategiska utveckling kan den ses som ett viktigt hjälpmedel för att förstå och kommunicera affärsverksamheten till alla berörda.

JC's affärsidé var att utveckla och driva butikskoncept med inriktning på ungdomsmode till bra priser. Koncepten var i början av 2000-talet Jeans & Clothes, (målgrupp 14-25 år) Boys & Girls, (målgrupp 6-13 år), Brothers (målgrupp män 20-45 år) och Sisters (målgrupp kvinnor 20-45 år).

Företaget hade tidigt ett ganska komplett profilprogram som successivt förnyades. Det accepterades av handlarna och det var ingen som körde något eget race med avvikande utseende på butikerna.

”Jeansen var ju grunden till framgången. Ett år sålde vi 800 000 Levi's och var störst i Europa. Vi var också fantastiskt duktiga på valet av produkter”. (VD)

Även i övrigt vågade man satsa på stora volymer t.ex. 500 000 farfarströjor. Lyckades man innebar det stor omsättning. Även om marginalerna inte var så stora gjorde man bra vinst i alla fall.

Företaget behöll hela tiden fokus på ungdomsmode med jeans i botten men koncepten differentierades och utökades över tiden som framgång tidigare. Kombinationen tydliga målgrupper, stora volymer, kvalitet och priser i ett mellanprisläge blev till en framgångsrik affärsinriktning.

”Det vanligaste när man jobbar med konsumentprodukter är att man sprider ut sig med lite av varje. Det gick inte i JC. Det tror jag var unikt.” (Inköpschefen)

Affärsidén gav en kontinuitet åt verksamheten samtidigt som man gjort försiktiga modifieringar.

Organisationsstruktur och affärsidé är viktiga ingredienser för framgång men det är ledarskap och arbetsklimat som översätter strukturer och idéer till handling och resultat. Det är därför vi ser ledarskap och arbetsklimat som den viktigaste framgångsfaktorn och stimulansen för nyföretagande även om ledarskap och klimats inte är oberoende av struktur och idéer.

Ledarskap och arbetsklimat.

Eftersom JC växte framgångsrikt var man också en mycket attraktiv arbetsgivare. En viktig rekryteringskälla var ju duktiga personer från butiksledet. Med den nära kontakten med butikerna märkte man snart vilka som utmärkte sig och kunde komma ifråga för befattningar centralt. Med närmare 250 butiker hade JC en förnämlig plantskola. Medarbetarna fick stor frihet men under ansvar.

”Alltså det var så hett att jobba där. Det spred sig att det var en positiv anda. Oj vad många som jobbade i butiksledet som ville komma till inköpsavdelningen. Åh Tänk att få jobba där, vad spännande det verkar vara. Det fanns ju hela tiden människor att plocka upp.” (Designer med 12 års erfarenhet av JC)

Samme designer beskriver hur han upplevde arbetsklimatet på JC under 1980-talet:

”Det var något magiskt i väggarna där kan jag säga. Jag tror att det var en kombination av människorna, alltså det var ”högt i tak” fruktansvärt högt i tak. – Högt till tak och en sund intern konkurrens. Alla ville ju liksom bli bäst. Det jag har lärt mig på JC är frihet under ansvar. Man gör det men håller sig inom ramarna. Man tog hand om unga människor som fick jobba lite på sitt sätt. Det var resultatet som var det viktiga.”

En inköpare med erfarenhet av JC från slutet av 1990-talet beskriver arbetsklimatet på likartat sätt:

”När jag jobbade på JC var det som en dröm att komma dit. Det var killar och tjejer som skapade en annan typ av dynamik. Under kontrollerade former var det som en ungdomsgård. Det var inte så att man lekte bort tiden. Man jobbade stenhårt för man trivdes så bra.” (Inköpare med sju års erfarenhet)

Det fanns också en stark resultatriktning på verksamheten. Det visade sig inte minst inför och under de interna produktmötena och budgetmötena när kollektionerna presenterades för franchisetagarna (butikscheferna) men också på de interna produktmötena med den egna personalen. På de interna mötena presenterade de olika avdelningarna sina förslag till kollektioner för de andra. Dessa möten drevs av inköpschefen:

”Han släppte oss inte förrän han kände att det hade landat i hans hjärta på något sätt. Ibland kunde han provocera fram diskussioner. Det kanske inte fanns något att diskutera. Det kunde störa honom. Men så här lätt skall vi inte komma undan. Vi skall inte sitta här och bli nöjda. Det gjorde att man vågade ta helt galna beslut ibland som blev oerhört lyckosamma. Det är väl det som vi burit med oss många av oss.” (Inköpare med sju års erfarenhet)

Det är genom händelser och påverkan i det dagliga arbetet liknande det som beskrivs i ovanstående citat som arbetsklimatet utvecklas och underhålls (Ax, Edström & Jönsson 2008). Det är sådana händelser som återberättas och som fastnar hos medarbetarna. Detsamma gäller tidigare citat från designern när vederbörande senare i intervjun säger *...ville man resa till New York så reste man till New York men det gällde att prestera*. Argumentet gäller också omvänt t.ex. om man fattar beslut på ett sätt som går på tvärs mot arbetsklimatet kan det undermineras och förstöras.

Inom JC fanns stor frihet men under ansvar. Man stimulerades till risktagande genom satsning på stora volymer. Debatt uppmuntrades och fanns ingen debatt provocerades den fram. Ledningen stödde anställda som tog risker och försvarade dem i konflikter med franchisetagare. Det fanns en stark resultatriktning i företaget.

Arbetsklimatet på JC är exempel på vad Ekvall (1988) identifierat som kreativt arbetsklimat. Genom faktoranalys har Ekvall funnit ett antal faktorer som utmärker ett kreativt klimat där idéer genereras och debatteras fritt. De viktigaste faktorerna är Utmaning/Motivation, Frihet, Idéstöd, Tillit/Öppenhet, Debatt samt Livfullhet/Dynamik. De varierar samtliga positivt med ett kreativt arbetsklimat. Den enda faktor som har ett tydligt negativt samband med ett kreativt arbetsklimat är personliga konflikter. JC var en utmanande miljö dels genom handlarnas krav och medverkan dels genom de höga ambitionerna vad gäller volymer och sortiment som ledningen stod för. Frihet under ansvar har betonats av tidigare anställda liksom idéstöd, debatt, livfullhet och dynamik.

Ekvall och Arvonen (1994) har analyserat ledarskapets samband med klimatet och konstaterar att ledarskapet är en av de viktigaste förklaringarna till ett kreativt klimat. Intervjuer av inköpare och designers visar att Jörgen Appelqvist och Paul Frankenius var de som i första hand representerade den entreprenörsandan. Båda ingår ju också i den grupp av anställda som startat egna företag.

”Det var fruktansvärt högt i tak. Och det var ju.. skulle jag vilja säga Pauls och Jörgens förtjänst.” (Designer)

Annan forskning om ledarskap i kreativa miljöer (Mumford m fl 2002) visar att även kreativa medarbetare kräver ledarskap. Idéer och arbetsinsatser måste struktureras så att resultat uppnås i tid och inom de ekonomiska ramarna.

Styrningen har utövats dels i direkta relationer mellan ledning och medarbetare dels i interna möten och möten med handlare. De senare gör ju att alla medarbetare konfronteras närmare med de kommersiella realiteterna.

Förutom den federativa organisationen, affärsidén och ledarskap och arbetsklimat finns det anledning att granska de enskilda entreprenörernas bakgrund och erfarenheter.

De nya entreprenörernas utbildning och erfarenhet.

Entreprenörernas personliga erfarenheter skiljer sig något. De som startat butikskedjor har i första hand erfarenhet från inköp medan de som startat designföretag har arbetat med design inom JC. Företagsservice företagarna har haft erfarenhet från motsvarande specialiteter inom JC. De nya entreprenörerna har alltså startat sina företag i samma eller relaterade branscher med sina personliga erfarenheter inom JC som grund. Detta stämmer med tidigare forskning (Shane 2000, Vesper 1991). Entreprenörerna har kunnat exploatera tidigare kunskaper och erfarenheter i nya butikskoncept, nya varumärken eller nya tjänster.

Det visar sig också att entreprenörerna har personlig erfarenhet av att driva affärsverksamhet. Förutom resultatserfarenhet från JC har flera entreprenörer drivit egen verksamhet i liten skala som ”hobbyprojekt” parallellt med arbetet på JC. Det har gällt egen second hand butik, egen kläddesign av mindre omfattning, eget företag vid sidan om JC. Detta gäller fem av tolv entreprenörer. En annan drev eget företag innan anställningen på JC. Några kommer också från familjer där någon av föräldrarna drivit egen affärsverksamhet. De flesta av de nya entreprenörerna hade alltså prövat affärsförmågan innan de startat eget på heltid. Därtill kommer att de ständigt konfronterats med handlarna i JC’s butiker som stod för en entreprenörskultur.

Genom den tillåtande miljön på JC och genom en medveten politik att anställa personer med affärsförmåga eller unika egenskaper har man bidragit till en stark entreprenörmiljö som burits upp av ledande personer med samma inriktning.

De nya entreprenörerna bland kedje- och designföretagen har en yrkesinriktad utbildning som beklädnadsteknisk utbildning på gymnasiet och/eller designutbildning på Textilinstitutet i Borås. Vissa har real- eller studentexamen och sedan erfarenhet från butik ofta inom JC. De har sedan genom intresse och förmåga utvecklat sig genom sitt arbete ibland kompletterat med enstaka kurser.

De som startat företag inom företagservice har ofta högskoleutbildning inom sina resp. specialområden som IT, ekonomi och marknadsföring. Deras arbete har haft ett mer tekniskt/teoretiskt innehåll som är lättare att hämta upp med en högskoleexamen i botten.

Entreprenörsklimatets orsaker och effekter

Analysen visar att grogrunden för nyföretagande inte beror på någon enstaka faktor utan i stället på en uppsättning samverkande faktorer som organisation, affärsidé, ledarskap och arbetsklimat. Det är dock ledarskap och arbetsklimat som framstår som det riktigt unika hos JC. Ledningen har på olika sätt lyckats skapa ett entreprenörsklimat som format och inspirerat medarbetare att se entreprenörskapets tjusning men också gett dem praktisk erfarenhet och insikt i affärsverksamheten. Man har skapat ett arbetsklimat där anställda fått stor frihet under ansvar, stimulerat risktagande och utveckling. Genom företagets framgångar och den stimulerande arbetsmiljön blev JC en attraktiv arbetsmiljö för unga duktiga människor. Man har också haft en förmåga att se och rekrytera människor med unika kvaliteter.

Unikt för JC är också att så många anställda kunnat driva mindre affärer som hobbyprojekt parallellt med sin anställning och därmed kunnat pröva den egna affärsförmågan.

JC's framgångar har skapats genom ett kontinuerligt arbete under många år. Grunden lades under 1970-talet men de stora framgångarna kom under senare delen av 1980- och 1990-talen. Klimatet har utvecklats genom att ledande personer i företaget i det dagliga arbetet agerat och fattat beslut som hela tiden underhållit det kreativa klimatet. Det kan man inte göra om man inte själv har en entreprenörs läggning. Samtidigt har det funnits tillräckliga krafter för att inte entreprenörskapet skall leda till kaos. Det senare kan bland annat förklaras av knalleandans värderingar av närhet till affärsprocessen det vill säga sortimentets utveckling, inköpsprocessen samt marknadsföring och försäljning. Den starka betoningen av närhet till kunden är något som dessutom funnits inbyggt i JC's struktur.

Samtidigt visar historien att JC's kreativa klimat är känsligt för större förändringar som flytt av huvudkontoret, ny företagsledning, samt börsintroduktion med nya ägare. När företaget skall ta steget från ett lokalt förankrat företag till ett nationellt börsföretag med internationell verksamhet med en ny koncern-

struktur, nya ägare, ny ledning, ny lokalisering och börsintroduktion undermineras närheten till affärsprocessen. Tidigare ledande kreativa förmågor får inte samma inflytande och ser sig om efter andra alternativ för att få utlopp för sin kreativitet och affärsförmåga. Eget företagande blir då för många ett attraktivt alternativ.

I denna omvandlingsprocess försvagas både det kreativa klimatet och knalleandan.

JC's ledarskap och arbetsklimat har inte bara gjort bestående avtryck i elva nystartade företag. Den gemenskap som dessa medarbetare varit en del av under sin anställning har också varit av värde i den fortsatta egna verksamheten. Flera intervjupersoner vittnar om hur man har fått hjälp och haft nytta av tidigare kollegor. Betydelsen av detta informella nätverk för de nya företagens fortsatta utveckling ska inte underskattas.

Ödmjukhetens insikt eller självtillräcklighetens nonchalans – om styrning, organisering och produktionens förnyelse i stora koncerner

I detta avsnitt står organisering av verksamheten i några av de större företagen/koncernerna i Sjuhäradsbygden i fokus. Frågorna rör val av produktionssystem och arbetsorganisation, vilka styrfilosofier och styrprinciper man utgår ifrån samt vilka värderingar dessa grundar sig på. Även förekomsten av förebilder kommer in, vilka de är och varifrån de kommer respektive om man kunnat bevara någon form av autonomi i relation till ägaren/koncernen vad gäller de val man gjort. Precis som i övriga avsnitt fokuseras förnyelseaspekten och vad som krävs för att vara fortsatt framgångsrik. Påpekas skall att studien utgår från ett sociologiskt/arbetsvetenskapligt perspektiv samt utifrån företagsledningens egna berättelser.

De sju intervjuade företagsledare som ingår i denna delstudie kommer från sex företag, som alla ingår i större koncerner, där två är svenskägda och fyra utlandsägda (ägarföretagen kommer från USA, Frankrike, Irland och Storbritannien). Sex av de intervjuade företagsledningarna är svenskar medan en är engelsman.

Företagen hade (före lågkonjunkturen) mellan 350 och 1500 anställda och är alla tillverkningsföretag inom skilda branscher. Hälften av dem ligger i Borås, medan övriga tre är lokaliserade på skilda bruksorter runt om i Sjuhärad. Några har nära relationer till företag runtomkring (som kunder eller leverantörer), medan andra inte har det. Detsamma gäller relationen till närsamhället där företaget är beläget. Några grundades för mycket länge sedan, medan andra varit lokaliserade till bygden sedan några årtionden. Alla företagen har därmed varit etablerade under en längre tid. Genom att samtliga är tillverkningsföretag har de också mer eller mindre likartade erfarenheter och utgångspunkter när det gäller val av produktionssystem och arbetsorganisation. En annat gemensamt inslag är att skiftgång är vanligt förekommande, allt ifrån tvåskift till sexskift 365 dagar om året.

Företagen kan också beskrivas utifrån den roll intervjupersonerna beskriver att de har i respektive koncern. Ett av dem är storleksmässigt nr tre i Europa och därmed en mycket viktig del av den koncern man ingår i. Därutöver har man utvecklat en världsunik tillverkningsprocess. Ett annat företag är en mycket lönsam enhet inom sin koncern, som är en av de största i världen inom sin bransch. Ett tredje är en av de allra bästa enheterna av de trettio som ingår i ägarkoncernen, medan ett fjärde har utsetts till ett World Class Performance Company. Slutligen har ett femte företag en mycket stark marknadsställning i Norden. Lönsamheten har dessutom varit god till mycket god i flertalet företag. De i studien ingående företagen kan därmed på många sätt betraktas som framgångsrika. Några har bytt ägare ett antal gånger under den senaste tio-

femtonårsperioden, då man haft såväl svenska som utländska ägare, medan ett par enbart har haft en enda ägare sedan starten. Som framgått har idag tre av de fyra utlandsägda företagen svenskar som VD/fabrikschef, samtidigt som ägaren i ett fall tillsatte en av de egna under en övergångsperiod för att styra upp verksamheten i en för ägaren önskvärd riktning. Denne har sedan några år tillbaka åter ersatts av en svensk. När det gäller möjligheter att attrahera personal verkar i stort sett alla företagen – oavsett var de är belägna – inte ha några som helst problem; de är alla snarare mycket attraktiva för såväl tjänstemän som kollektivanställda. Möjligen kan hävdas att Boråsföretagen har vissa fördelar när det gäller vissa tjänstemannapositioner, där pendlingsavstånd kan utgöra ett hinder för de mer avsidet belägna företagen. När det gäller specialtjänster uppger dock alla att man har betydande svårigheter att rekrytera personal, oavsett geografiskt läge. Det råder uppenbarligen en stark konkurrens mellan olika företag vid tillsättningen av sådana tjänster. För övrigt slutar väldigt få, folk verkar trivas och alla intervjupersoner påpekar hur duktig personal man har. Ett annat gemensamt drag är att man använder sig av inhyrd personal i högre eller lägre grad. När det gäller utbildningsgrad finns företag med stort behov av mycket välutbildad personal, men det finns även de som har mycket yrkesskickliga medarbetare med enbart sjuårig folkskola bakom sig. Framöver bedöms dock generellt en god utbildningsbakgrund krävas, och snarast vara avgörande för företagets överlevnad.

Inledningsvis beskrivs den utveckling företagen genomgått när det gäller val av produktionssystem och arbetsorganisation, där såväl ledarskap som förebilder utgör viktiga delar. Även den lokala anpassningen tas upp. Graden av autonomi vad gäller styrprinciper, styrfilosofier och människosyn utgör här viktiga aspekter. Slutligen beskrivs vad som enligt företagsledarna krävs för att vara fortsatt framgångsrik samt vilka hot man ser. Genomgående används ett uthållighets- och förnyelseperspektiv som utmynnar i frågan: Hur ser förnyelsepotentialen egentligen ut för de i studien ingående företagen?

Ledarskap i ett förnyelseperspektiv – mot ökad delaktighet

Ett generellt drag som intervjupersonerna lyfter fram när det gäller ledarskap är att man på flera håll gått från ett starkt auktoritärt ledarskap till ett mycket mer delegerat. En av dem beskriver hur det kunde se ut för bara några få år sedan:

”Jag kan säga att 2003 när jag kom hit så var det... kulturen var att alla gick och frågade mig som produktionschef om allting och jag kände... det fanns en sån kultur att högsta chefen skulle alltså bestämma och det gjorde ju också att man slapp ansvaret när det inte funkade...”

En annan företagsledare uttrycker sig i sin tur på följande sätt om hur det tidigare förhöll sig på dennes arbetsplats:

”Min uppfattning från början var ju att här var ganska mycket ett företag med... med ganska starka ledare inom produktionen... som hade en väldigt tydlig uppfattning om saker och ting. Och ’styrde och ställde’, faktiskt, om man ska säga så. [...] Det var mer... alltså mer traditionell hierarkisk organisation, med mycket liksom... som sitter i väggarna: ’tillsagt gäller!’ alltså tillsagt gäller.”

Denna bild av hur det sett och ser ut verkar gå igen bland flera av de i studien ingående företagen. Förnyelsen består i att man tillämpar ett helt annat ledarskap, som är mycket mer delegerande, coachande och med delaktighet som grundpelare. Det handlar om att ”inte vara rädd för att Petter kan mer än jag och hålla tillbaka medarbetarna för att de växer förbi chefen”. På ett av företagen har man också sedan en längre tid tillbaka en djupt förankrad filosofi som säger att ’linjen ansvarar’, dvs. man för ner ansvaret så långt som möjligt ut i fabriken, ner till golvet:

”Det är linjen som ansvarar för produktivitet, kvalitet osv. Det finns inga stabsfunktioner, som alltså.. utan linjen ansvarar.. Om det t ex rör ett investeringsprojekt så finns inga övergripande funktioner för att sköta det, utan respektive avdelning och respektive produktionslinje styr och ansvarar för sitt område. Och det kan gälla allt ifrån städning... alltså städa runt sin.. sin linje ända upp till investeringsprojekt då.”

Även företagskulturen ingår i ett sådant förnyelseprojekt kring ledarskap. En företagsledare beskriver sin upplevelse av att man gått från en stillastående till en mer utvecklingsorienterad företagskultur:

”Och man måste ju förstå den kulturen, som hade skapat ett visst ledarskap och man hade det här kostnadsdrivet, man skulle sänka kostnaderna, och det var inte så viktigt att expandera, det handlade om att trygga sin position och då är man inte så utmanande och det skapade inte någon speciellt aggressiv framåtlutad organisation, utan...”

Ett gemensamt drag som rör alla de intervjuade företagsledarna är vidare att de ger uttryck för en människosyn som innebär en tro på den enskilde individens önskan om utveckling i sitt arbete, viljan att ta ansvar och vikten av att få vara delaktig i de beslut som fattas (McGregor, 1960). En av intervjupersonerna uttrycker sig så här:

”I think people are willing to change ...if involved” och fortsätter: “people need a voice, they need to be heard, they need to have a say, they need to be consulted, they need to feel that they have at least, if not agreed, they have at least been a part of that decision making process.”

Detta synsätt, som utgör grunden för det nya delegerade ledarskap som används i företagen, ses i sin tur som nödvändigt för att skapa det av företagsledarna efterfrågade engagemanget och framåtandan hos medarbetarna.

”Jag brukar säga... det är en sådan här klyscha, men ”frihet under ansvar” säger jag till mina chefer, och... det är... duktiga medarbetare vi har, som kan ta det här ansvaret, de har sitt ansvarsområde, och de har sina mål... jobba mot dem i stället då... så är jag med och stöttar och... givetvis, efterfrågar saker, och ställer krav ibland också, självklart, men... mycket mer delegerat och målstyrt.”

Det handlar om respekt, om att som anställd få möjlighet att ta egna initiativ, och därigenom skapa motivation:

”Och vi har ju då något som vi kallar ’Lean ledarskap’, som just går tillbaka till de här grundpelarna jag tog upp innan då; med respekt för de anställda, få dem engagerade, få dem motiverade, låta dem ta egna initiativ...”

Delaktighet och genomskinlighet som styrprincip

En viktig aspekt i delaktigheten är ambitionen att skapa så stor genomskinlighet som möjligt, vilket bland annat sker genom att delge så mycket information som är möjligt till alla anställda så att de vet hur man resultatmässigt ligger till vad gäller såväl lönsamhet, produktivitet som kvalitet. På ett av företagen har man byggt upp ett helt öppet informationssystem för att garantera att alla kan ta del av informationen: ”Informationssystemet, vårt produktionsinformationssystem, det är ju ’on-line’- hela tiden, så att där ser man ju direkt vad som händer och vilka åtgärder man gör där. Alla ser det. Det är ett helt öppet system”. Det ses som grunden för delaktighet och engagemang. Och för känslan av att vara en viktig del av den organisation man tillhör. På så sätt skapas menar man förutsättningar för drivkraft hos de anställda, en känsla av solidaritet.

För att skapa en sådan genomskinlighet använder sig flera av företagen av mätning som en stark styrprincip. Detta slags resultatmätning har i vissa fall utvecklats väldigt långt, där i stort sett allt mäts ner på gruppnivå, men även individers prestation kan avläsas för den som så vill, även om man inte använder mätning på det sättet. Forskning visar att mätning kan få skilda konsekvenser för hur grupper och individer reagerar. Antingen kan det stärka arbetsklimatet och samarbetet mellan medarbetare, exempelvis mellan operatörer och skiftlag, eller skapa starka motsättningar (se Oudhuis 2004a; Oudhuis 2004b).

Den oavbrutna informationen om hur man ligger till som grupp såväl som individ i relation till övriga arbetskamrater kan således ge en känsla av kontroll; det ger möjlighet att själv bedöma den egna arbetsinsatsen och därmed också vad som krävs för att åstadkomma ett bättre resultat om man så önskar: ”Kan dom, så kan vi”. En sådan genomskinlighet kan å andra sidan leda till en osund konkurrens mellan arbetslag eller skiftlag, som innebär att man bevakar varandra,

inte delar med sig av sina kunskaper, vilket då riskerar skapa ett mycket ogynnsamt arbetsplatsklimat (jfr Oudhuis, 2004a; Oudhuis 2004b). Men finns en kultur i företaget som gynnar samarbete så kan det som påpekats snarare leda till att man hjälper varandra i att ständigt uppnå bättre resultat. I åtminstone något av företagen, där man i princip kan mäta varje enskild operatör mot varandra, verkar man enligt intervjupersonen ha lyckats med detta:

”...(mätning/MO) är också väldigt positivt, för det skapar en positiv inställning till att ja, 'kan han, så kan jag'.”

Men man ”sätter ju inte ut namn naturligtvis”. Att varje enskild operatör hela tiden kan se hur han/hon ligger till skapar vidare ett informations- eller kommunikationsflöde mellan operatörerna som kan användas för att lära av varandra. Enligt denne VD har detta skapat gemenskap snarare än konkurrens. Och man ser att skillnaderna mellan skiftlag minskar över tid, vilket styrker denna inställning. Han beskriver även den mycket starka interaktionen mellan dagtid och skift som pågår, vilket denne menar är nödvändigt för att inte förlora dyrbar tid:

”Flera möten varje dag... där både dagtid och skift träffas för att gå igenom situationen 'Vad har vi gjort, vad har vi för problem, vad gör vi för att rätta till det', där skiften är med'. Hela tiden en stark interaktion, vilket är nödvändigt, för annars går det för lång tid.”

Genomskinlighet skapar även den nödvändiga tydlighet som krävs för att utveckla ett gott ledarskap, vilket påpekas av flera företagsledare. Det katastrofala när en sådan tydlighet inte finns understryks av en av intervjupersonerna:

”...otydligheterna i organisationen var så långt gångna att det fanns individer som inte visste vem som var deras chef, alltså det fanns faktiskt... så 2003, herregud, fanns det individer som inte visste vem deras chef var.”

Denna otydlighet gällde på alla nivåer i organisationen, vilket skapade stora problem även 'på golvet' eftersom det medförde att man inte visste vad som gällde, vilka befogenheter och vilket ansvar man hade som enskild individ:

”Alltså problemet var ju att det var en sån otydlighet så var och en visste ju inte vad dom skulle göra och vad dom hade för anspråk, befogenheter, vilket renderade i att det hände ju ingenting.”

I detta fall började förändringen mot ökad tydlighet med att kravprofiler togs fram på alla chefer, även på underställda chefer i produktionsorganisationen, men också på de kollektiva driftsledarna som skulle ta hand om teamen.

Förnyelsen av ledarskap och ledarskapsstil har även inneburit att man på företagen tvingats byta ut en del chefer, erbjuda ytterligare såväl interna som externa ledarskapsutbildningar och även på andra sätt försöka få in det nya synsättet. Från att tidigare ofta ha utsett chefer utifrån deras professionella skicklighet som

exempelvis tekniker så tillsätts idag chefer i mycket högre grad utifrån andra kriterier, där människokunskap spelar en allt större roll. På så sätt behåller man sina goda produktionstekniker med specialistkunskaper samtidigt som företaget får chefer med den kunskap som krävs för att kunna leda medarbetarna utifrån de värderingar som företagen säger sig stå för.

Förnyelsen är sålunda tydlig när det gäller vilken ledningsfilosofi man förordar. Det är ett delegerande och coachande ledarskap man vill se, som ser den enskilde individen som en aktiv agent som både har förmågan och är villig att ta ansvar och som vill utveckla sig i sitt arbete, som kan fatta beslut och agera självständigt. Det visar på en människosyn som stämmer väl överens med vad McGregor redan 1960 i sin klassiska studie benämnde som en Y-syn i motsats till en X-syn, som snarast innebär att människan behöver övervakas och kontrolleras för att arbeta, då hon egentligen inte vare sig kan eller vill ta ansvar. Samtidigt skulle den ökade mätningen, som också är en del av förändringen, å andra sidan kunna ses just som en allt hårdare kontroll och allt mindre av självständighet för operatörer och montörer. Mätning kan i ett sådant perspektiv användas och uppfattas som ett sätt att disciplinera de anställda så att de blir självstyrda i bemärkelsen att utan att ifrågasätta handla på ett sätt som stämmer överens med vad deras överordnade förväntar sig av dem, dvs. de medagerar i tidsavdrag på sig själva (Foucault 2001; Miller & Rose 1995; Hultqvist & Peterson, 1995). Så den fråga som inställer sig är: vilka värderingar ger dessa förändringar egentligen uttryck för? Försöker möjligen företagsledarna lösa denna paradox genom att fokusera och lyfta fram kontrollens positiva sidor i form av den genomskinlighet som därmed skapas?

Val av produktionssystem – vägen mot lean produktion

Alla företagen verkar ha genomgått en likartad utveckling när det gäller organisering av verksamheten, och gjort likartade val i förnyelsen av sitt produktionssystem, nämligen att utvecklas mot lean produktion och i vissa fall även mot Sex Sigma. Sex Sigma är ett program eller filosofi för kvalitetsförbättringar och minskade kostnader i företag och organisationer. Det innebär att strategiskt med hjälp av ett systematiskt förbättringsarbete och verktyg försöka minska processers oönskade variation. Fokus ligger således på att mäta, minska onödiga kostnader, övervaka processer, minska variation och hitta grundorsaker till problem, samt på engagerat ledarskap. Ett utbildningssystem har skapats för att stödja och fokusera på ovanstående faktorer, där vissa personer kan bli experter i olika grad, s.k. Black- och Green-Belts osv. Motorola, General Electric och ABB i Sverige är föregångare som initierat Sex Sigma, samtidigt som rötter finns inom den japanska industrin som i sin tur har rötter från amerikanska 'kvalitetsgurus' som Deming och Juran.

Men vad menar intervjupersonerna med lean produktion? Flera av dem lyfter fram att det handlar om kultur och företagskultur, om att få verktyg för att ef-

fektivisera verksamheten, optimera processen och därigenom skapa högre produktivitet och kvalitet. Vidare lyfts ständiga förbättringar fram som en mycket viktig del i lean, samt att det gäller att ta bort slöseri och spill ur systemet. Det handlar om att analysera, mäta och reagera/följa upp, ordning och reda, om att minska variationer. Generellt innebär lean produktion en återgång till linjemontering, men det behöver inte vara så. Ett par intervjupersoner trycker just på att lean för deras del inte innebär vad de benämner som 'enstegsproduktion', att det "inte är lean i den aspekten". Det ser också väldigt olika ut när det gäller hur långa balanser eller arbetscykler man har i de skilda företagen, det kan röra sig om allt ifrån ett par minuter till över åttio minuter. Det gemensamma för alla sex företagen är dock att man har fasta takttider och i så hög grad som möjligt utgår ifrån specificerade underlag. Även en hög grad av visualisering är vanligt förekommande. Flertalet företag har dessutom tagit bort det tidigare förslagssystemet som numera istället ingår som en naturlig del av leankonceptet. Något av företagen har dock kvar möjligheten för anställda att få pengar för specifika förbättringsförslag.

Det visar sig att man hunnit väldigt olika långt i processen mot lean produktion. Ett av de i studien ingående företagen påbörjade sin resa mot lean redan för årtionden sedan, långt innan begreppet lean var känt. Här har man snarast förfinat de verktyg som förknippas med lean och även Sex Sigma.

"Sedan vad man kallar det, det... vi införde det man kallade lean och Sex Sigma... metodiken har vi ju jobbat med sedan tio år då."

Men även innan dess hade man använt sig av ständiga förbättringar, "bara det att man inte kände till ordet lean då". Men man arbetade utifrån en ständig analyscirkel, där man analyserade en produkt före en körning, under körning med mätning av produktivitet, kvalitet och risker samt efter körning. Vad gick bra, vad gick dåligt och vad göra för att förbättra till nästa gång. Det var alltså "samma sak, men då visste man inte vad det hette." Denne VD fortsätter:

"Men man har jobbat med det...under många år. Och där tror jag faktiskt vi har varit väldigt tidigt ute...just med det här analysera, mäta, reagera. Och det gör man alltså dagligen på de här produktionsmötena."

Man har och hade även tidigare morgonmöten varje dag, där man tittar på vad som hänt det sista dygnet. Ett femtontal personer deltar, allt ifrån platschef, produktionschef, avdelningschefer till vissa maskinoperatörer och kvalitetsavdelning. På eftermiddagen hålls ett liknande möte, där man går igenom vad som hänt under dagen, om man genomfört de beslut som togs vid morgonmötet, vilken effekt de fick. Sedan lämnar man över till nästa skift med påminnelser om att "det här ska ni tänka på". Det är därmed "en ständig kommunikation och diskussion".

Detta sätt att jobba har vare sig med lean produktion eller Sex Sigma att göra: "Man har säkert jobbat på det sättet i 25 år i alla fall." Man har således hunnit

imponerande långt vad gäller systematik på detta företag, där även personalavdelningen spelar en betydande roll för hela organisationen. Man arbetar också med att exempelvis få produktbyten att gå så snabbt som möjligt. Även detta arbete läggs upp på ett systematiskt sätt. Samtidigt påpekas att man genom bland annat benchmarking tagit till sig ytterligare leanverktyg för att därigenom fortsatt utveckla verksamheten och produktionen.

Ytterligare något företag verkar ha en stor systematik i det sätt man arbetar på. Andra däremot har först relativt nyligen påbörjat denna kursändring när det gäller nytt produktionssystem, eller har sedan tidigare använt sig av några leanverktyg, men nu bestämt sig för att, som en intervjuperson säger, ”paketera in litet mera och (...) under år 2009 rulla ut det till samliga fabriker” efter att ha kört några pilotprojekt. Denne VD påpekar vidare att ”man måste ständigt jobba med det. För saktar man av så... då sjunker det tillbaka”.

Olika mycket rotation i arbetet används också beroende på typ av tillverkning man bedriver. För vissa maskiner i något av företagen krävs upp till 5-6 månaders utbildning för att kunna köra på ett kvalitativt bra sätt, vilket medför svårigheter att utveckla en avancerad rotation. På andra företag förekommer rotation i större utsträckning. Det alla dock verkar vara överens om är vikten av att hitta balansen mellan mångkunnighet/flexibilitet och djupkunskap, tillräckligt många ska kunna varandras balanser/arbetscykler för att minska sårbarheten vid sjukdom och dylikt samtidigt som yrkesskickligheten måste bevaras för kvalitetsens skull. Skillnader finns även mellan inhyrda och egna där de inhyrda i betydligt lägre grad får möjlighet att ta del av den flexibilitet och mångkunnighet som de tillsvidareanställda får.

Försvenskning av lean production – med Toyota Production System som förebild

Alla ingående företagen verkar på skilda sätt ha tagit till sig principen om lean production med Toyota som förebild för det produktionssystem man infört eller håller på att införa. Även Six Sigma används som framgång ovan på vissa håll, men inte alls lika genomgående som lean.

Även om Toyota är en förebild för den produktionsmodell man använder sig av, så betonas generellt betydelsen av att implementera svenskinfluerade former av Toyota Production System (TPS). För att få det att fungera går det inte att slaviskt följa det japanska sättet att organisera produktionen. ”Man får inte vara för bokstavstrogen när man inför lean” som en av företagsledarna uttrycker det:

”Då tror jag man kan se nackdelar av det. Om man verkligen skulle följa det här till punkt och pricka och...då tror jag man dödar en del av motivationen och initiativkraften faktiskt.”

Vad denne menar är att man måste ge betydligt mer egenansvar, frihet och även utökade arbetsuppgifter till operatörerna än vad japanerna förespråkar. Han fortsätter:

”Där har man operatörer som egentligen... som står på linan och (...) ...där deras uppgift egentligen är att hålla takten...om man ska...om man ska vara riktigt krass... alltså. Sedan... sedan så har du då, ett antal andra människor, som ska... så fort det uppstår ett problem... så drar du i ett snöre, så kommer de, och... tar hand om alla problem.”

Så vill man alltså inte ha det på dennes arbetsplats. Istället betyder lean som en annan av intervjupersonerna påpekar att “simply give people the tools and the knowledge to be able to do a good job. And some freedom to make decisions without having to be directed”. Detta synsätt stämmer samtidigt väl överens med det traditionella svenska sättet att arbeta, som innebär att ge människor ”quite a bit of freedom to... to act and to make improvements in the business.” Det framgår vidare att en skillnad mot hur man arbetar i Toyotafabriker är just att ”vi kanske mera tillåter att våra självständiga grupper faktiskt tar hand om en del problem själva och...fattar beslut...och gör mer arbetsuppgifter som normalt sett...alltså som inte bara är att göra själva det direkta arbete de utträttar då”. Orsaken är tron på grundpelarna respekt för medarbetarna, vikten av engagemang och motivation, vilket i sin tur fordrar att de får ta egna initiativ. Att få medarbetarna att genom inflytande och delaktighet driva förändringar och förbättringar själva är, menar en av intervjupersonerna, en nödvändighet för att ha kvar verksamheten i ett land som Sverige med tanke på kostnadsläget, vilket gör att vi riskerar stora problem ”om inte vi hela tiden...vilket vi är otroligt duktiga på...smarta på, vidareutvecklar vår produktion...”. Dessa sätt att resonera och agera stämmer väl överens med vad som ingår i ”knalleandan”, som bland annat innebär en respekt för arbete och för de anställdas engagemang och stolthet i och över sitt arbete. En annan företagsledare menar dock att det gäller att utveckla de anställda och ta tillvara montörers skicklighet och kunnande på ett ännu bättre sätt:

”Svensk industri glömde faktiskt bort att säga till människorna att jag har anställt dig för att förbättra.”

Vad det handlar om är att ge varje individ någon del som denne kan påverka: ”Vi har plattat ut organisationen, mer självstyrande lag. Dom är mellan 10-15 personer, så det är ganska små grupper. Dom har ansvar för att dels starta tillverkningsorder, ställa maskinerna och utveckla kompetensen, köra rätt kvaliteter, ja förbättra verksamheten”. Ansvaret gäller också att i veckovisa förbättringsmöten gå igenom resultaten för kvalitet, ledtider, effektivitet osv. Det är menar intervjupersonen ett bra sätt för att få upp goda idéer från operatörsnivå och på så sätt hela tiden förbättra sig.

En tredje företagsledare menar att det blir helt fel om man strikt följer Toyota Production System (TPS) eller Six Sigma. Då blir det för byråkratiskt. Han

menar att det ”gick helt emot vår filosofi, att linjen ansvarar” att ha specifika personer som enbart jobbar med Sex Sigma, vilket grundkonceptet säger. Därför är det personer ute i produktionen som utbildas och blir Green Belts och Black Belts. Denne VD menar att ”de som är ute i verkligheten ska också kunna använda de där verktygen på ett sätt som för verksamheten framåt. Så vi är väldigt många utbildade”. Påpekas kan att det på denna arbetsplats är operatörerna själva som bestämmer när man känner sig redo att gå en Sex Sigma utbildning. Det skapar en väldigt stolthet när man lyckas nå sina Green och Black Belts.

Mätning verkar samtidigt vara nära förknippat med ständiga förbättringar, en av grundpelarna i leankonceptet. En av intervjupersonerna menar att ständiga förbättringar genomsyrar hela deras verksamhet samt pekar på att en av att förutsättningarna och fördelarna med att få till stånd ständiga förbättringar just är att deras industri är oerhört mätbar. ”Allt kan mätas i detalj”:

”Man mäts per skift och per skiftlag och per linje kan man säga. Sedan mäts varje fabrik, hela tiden, dag för dag, mot varandra. Vi ligger bra till, bland de bättre när det gäller produktivitet osv.”

Sammanfattningsvis består förnyelsen i att företagen allt mer övergått till lean produktion och i viss mån även använder sig av Sex Sigma. För något av företagen består förnyelsen snarast av en begreppsförändring och viss vidareutveckling av vissa leanverktyg, såsom att minimera slöseri, ordning och reda, medan andra genomgått en mer radikal förnyelse av organisation och produktionsmodell. Övergången till lean verkar för övrigt ha inneburit en stark produktivitetsökning i åtminstone några av företagen samt minskade ledtider.

Men hur ser man då på vad förnyelsen egentligen inneburit för montörer och operatörer? Samtidigt som ledarskapet generellt blivit betydligt mer delegerande med delaktighet och inflytande som värdemässiga grundpelare och styrinstrument, så har i vissa fall en tillbakagång skett vad gäller gruppernas självständighet, något som framgår av nedanstående citat:

”Fast självständiga grupper har vi haft länge. Och de har också varit kanske... för ett antal år sedan, lite mer en annan ytterlighet, att man var ännu mer självständiga grupper, i och med att man gjorde en del indirekta arbeten. Men det har vi ju övergett lite grann, och nu har vi någon slags mellanting då, kan man ju säga.”

Denne företagsledare menar att för femton år sedan så ”gick vi ju mot mer självstyrande grupper...i produktionen då”. Denna självstyrning kan man sägas dra nytta av idag, genom att

”man är liksom inte inställda och beroende av att det alltid ska stå en chef och...säga vad du ska göra. Utan de har ju ett produktionsmål, och sedan så kör man på det.”

Det har i sin tur inneburit att flera av skiften körs utan någon 'uttalad chef' på plats, utan "då är vi ju självständiga grupper som..." Den slutsats man kan dra av dessa uttalanden är att genom att man tidigare haft än mer självstyrande grupper så finns den initiativkraft och det ansvar som krävs för att självständigt kunna köra produktionen utan specifika chefer. Generellt sett innebär annars övergången till lean genom sin standardisering, sin systematisering, sin likriktning, att man idag är mer systemstyrda än tidigare, då även indirekta, mer tjänstemannalika arbetsuppgifter, ingick. På så sätt får övergången till lean konsekvenser för arbetsinnehållet, som för många blivit mindre kvalificerat. Det verkar således ligga i produktionsmodellens natur att man blir något mindre självständig jämfört med mer sociotekniskt inspirerade produktionsmodeller. Arbetsinnehåll har därför i några fall blivit mer monotont, med arbetscykler på endast ett par minuter, samtidigt som mätning och kontroll generellt sett ökat. Annorlunda uttryckt verkar några av företagen ha gått från mer av självstyrande grupper med ett auktoritärt ledarskap till mindre av självstyre men med chefer med en mer coachande ledarstil, där delaktighet och inflytande snarast ses som en nödvändighet. Å andra sidan kan förnyelsen mot lean på andra håll ha inneburit både ett något ökat arbetsinnehåll och mer ansvarstagande för operatörerna, vilket uppnåtts i och med ett förändrat ledarskap i kombination med genomförda organisationsförändringar.

Sammanfattningsvis är intervjupersonerna av uppfattningen att leankonceptet måste försvenskas och lokalanpassas på skilda sätt, även om skillnader finns i vilken mån och på vilket sätt denna anpassning bör ske.

Autonomi i relation till ägarkoncernen och leankonceptet

När det gäller autonomi för den egna enheten generellt framgår att alla företagsledarna kämpar för att behålla en så hög grad av autonomi som möjligt – oavsett om man ingår i en svenskägd eller utlandsägd koncern. Hur agerar man då för att behålla sin autonomi? Vad krävs? Man kan exempelvis inte välja att avstå från att införa lean produktion, däremot kan man i högre eller lägre grad avgöra hur man genomför implementeringen av produktionsmodellen.

Det rör sig alltså om olika grader av autonomi. Grunden för autonomi är lönsamhet. Har man en god lönsamhet får man i högre grad vara ifred. Går det sämre blir besöken genast tätare. Eller så kan ägaren tillsätta en ny 'egen' VD. Skulle det gå allt sämre en längre period blir det också svårare att hävda den lokala svenska implementeringen av lean. Utöver lönsamheten nämns även personlig tillit som en viktig faktor som inte kan förbises; finns ett starkt förtroende för ens sätt att leda företaget, är det lättare att få agera någorlunda självständigt. Dessutom nämns det geografiska läget som viktigt för autonomi. Sverige ligger långt bort vilket avsevärt försvårar alltför frekventa besök när det gäller de utlandsägda företagen.

Men även de svenskägda företagen kämpar för sin autonomi. Det handlar även här om att ligga bra till rent ekonomiskt eller produktionsmässigt. Enligt en VD så "kan vi bara se till att sköta oss väldigt bra, att de siffror och värden och de resultat som vi producerar är väldigt bra... så slipper vi en massa klåfingriga fingrar i syltburken... (...) det tror jag genomsyrar oss ganska mycket, att vi försöker ligga steget före litet grann, i många avseenden". Kampen för autonomi och självständighet kopplat till konkurrens mellan enheter kan därför sägas gynna en anda av att ständigt försöka ligga i framkant och snarast vara den enhet som för utvecklingen i koncernen framåt. Oavsett om man är en svenskägd eller utlandsägd enhet. Dessa drivkrafter ligger också helt i linje med den strävan efter självständighet och den entreprenöriella kreativitet som är ett kännetecken för Sjuhärads- eller knalleandan

Det visar sig också att i ett av företagen går influenserna från det svenska företaget upp till koncernen och därifrån ut till alla övriga enheter. Det gäller t ex den mycket genomarbetade strukturen för personalutvecklingsarbete som upparbetats av en tidigare svensk ägare. Den nuvarande ägaren hade inte alls någon klar struktur utan har i allt större utsträckning övertagit det svenska systematiserade sättet att arbeta på. Även andra i studien ingående företag ses emellanåt som föregångare och förebilder inom den koncern man ingår i. Påverkan går därför ofta åt två håll.

Ödmjukhetens insikt – grunden till förnyelse, uthållighet och fortsatt framgång

Vad krävs då för fortsatta framgångar? Enligt intervjupersonerna finns det många fallgropar om man inte ser upp. En sådan fallgrop handlar om att det kan infinna sig en viss självgodhet som så småningom blir sittande i väggarna. En självgodhet som kan invagga ledningen i en sorts falsk trygghet, som man måste se upp med. Självgodheten kan ha sin grund i en stark marknadsställning, i en hög lönsamhet eller i en unik produkt eller tillverkningsprocess. Den riskerar att leda till "en avsaknad av jättenyfikenhet" bland medarbetarna, som lätt kan slå sig till ro med situationen som den är, att det närmast blir som att arbeta i en skyddad verkstad. Det gäller därför att inse att det inte räcker att vara sig själv nok. En företagsledare uttrycker sig på följande sätt:

"If you believe that you are somehow better, or technologically superior, or you have a knowledge that can't be learned, you are kidding yourself. Then you are going to be wiped out very very fast."

Detta är en viktig och förmodligen snarast avgörande insikt om man fortsatt ska vara uthållig, konkurrenskraftig och framgångsrik. En annan VD menar att man inte kan leva på historik och gamla meriter, för även om det gått väldigt bra hittills, så gäller "just det att man... man... får inte ha hybris alltså". Man måste hela tiden vara på tå, lyhörd för utvecklingen och se till att ligga i framkant, att

inte sätta sig till ro och slå sig för bröstet. I så fall riskerar man att slå ut på den hårt konkurrensutsatta globala marknaden. Det är också nödvändigt att försöka få alla anställda att anamma denna inställning, speciellt i goda tider. Denne VD påpekar vidare i samband med beskrivningen av hur man vid ett tidigare kristillfälle vid mitten av 1980-talet förstod att nu måste man göra något radikalt för att rädda situationen. Det handlade om att inse att ”vi var nog inte världsmästare här uppe i Sverige. Utan det finns faktiskt andra som gjorde saker och ting bättre”:

”...vad man gjorde då var att man åkte ner ett gäng chefer till det bruket som vid det tillfället var...’kungar på tronen’. Och då lärde man sig vissa saker... kring hur man skulle göra för att få till förbättringar då va. Och där kom nog grunden till vårt sätt att arbeta, det här med att mäta, mäta, mäta, och analysera.”

Fortsatt framgång handlar även om att tydliggöra och våga lyfta fram svagheter i den egna organisationen och göra något åt dem. En VD menar exempelvis att en satsning på nya produkter är en nödvändig utvecklings- och förnyelsepotential i dennes organisation:

”Och det kan jag säga att om man tittar på bolaget för framtiden så är det fortfarande kritiskt, vi måste öka farten betydligt mycket mer på nya produkter, förbättra organisationen konstant.”

En annan utmaning som lyfts fram är att ha förmågan att inse ”att det gamla inte säkert är det rätta i morgon”. Att även om man gärna vill hålla sig till det gamla beprövade så måste man ha ett ständigt öppet sinne för att det kan finnas bättre lösningar någon annanstans.

Detta förhållningssätt som flertalet intervjupersoner på skilda sätt ger uttryck för kan beskrivas som att de nått en *ödmjukhetens insikt*. Just denna ödmjukhetens insikt är grunden för fortsatt framgång. Den innefattar insikten om att kontinuerlig förnyelse krävs för en fortsatt god utveckling, att vi lever i en globaliserad värld, att det därför gäller att inte slå sig för bröstet och tro att ’vi är bäst’ oavsett om man för tillfället är marknadsledande eller att lönsamheten vid vissa specifika tillfällen är mycket god. Det handlar om att inte vara nöjd med hur det ser ut utan att ständigt blicka framåt med insikten om att aldrig bli eller vara färdiglärd. Att ingå i en stor global koncern med den interna konkurrens man där ständigt utsätts för underlättar rimligen denna ödmjukhetens insikter tillsammans med genomgångna kriser, där det stått klart att man inte självklart är ’världsmästare’.

Ytterligare förnyelsepotentialer för fortsatt framgång

Då förnyelsen av produktionssystem hänger ihop med förnyelse av verksamheten i stort beskrivs i detta avsnitt ytterligare förnyelsepotentialer som intervjupersonerna pekar på som viktiga för deras fortsatta framgång. Flera företagsledare

lyfter fram att förnyelsepotentialen handlar om att konstruera unika helhetslösningar snarare än att vara produktfixerade. För även om produktionskostnaderna kan sänkas så är inte det lösningen. Det handlar om att ge högklassig kundservice, att leverera kvalitetsprodukter i tid samt att satsa på för kunden värdeadderande tjänster. Det innebär att arbeta mycket nära kunderna, att hitta lösningar som på skilda sätt är kundspecifika, att helst ha krävande kunder, som själva ligger i framkant och styr utvecklingen. Just att ligga nära kunderna är ett annat typiskt drag för Sjuhäradsbygdens företag. Då behöver man inte vara billigast på marknaden, kunderna är redo att betala mer för det extra värde man får. ”Man kan inte plocka hem på pris utan man måste ha unika lösningar”, som en intervjuperson påpekar. Någon annan pekar på att man genom sina kundspecifika lösningar lyckats behålla en mycket krävande japansk kund, medan en tredje uttrycker sig på följande sätt om den utveckling dennes företag genomgått:

“What we are trying to do more and more is to design and sell manufacture complete solutions. We offer more value. In terms of what we do, we will become more and more of a system solutions oriented organization.”

En annan förbättrings- och förnyelsepotential handlar om att utveckla problemlösningstänkandet bland operatörer, att få till stånd ett mer strukturerat sätt att arbeta med exempelvis kvalitet och annat. Utökad innovationsförmåga, att bli marknadsledande istället för att vara en ’follower’, tillgång till resurser för produktutveckling, utbildningsinsatser och till investeringar är enligt flera företagsledare andra framgångsfaktorer, något som underlättas av att vara en del av en stor concern.

Att förstå betydelsen av produktionskunnande är ytterligare en nyckelfaktor för framgång. Intressant nog pekar en av intervjupersonerna på att segregationen av blå och vita därmed blir ytterst problematisk. Den skapar en kil och ett ointresse av att stå i produktionen, trots att där de facto behövs ett stort kunnande, helst ska alla ha ett reellt ingenjörskunnande. Hur lösa detta problem? Denna insikt stämmer för övrigt väl överens med forskning som visar att motståndskraftiga organisationer undviker skarpa gränser mellan medarbetare på olika hierarkiska nivåer samt är lyhörda för alla medarbetares åsikter och yrkeskompetenser. Rigida hierarkier har nämligen visat sig vara speciellt sårbara för felbeslut och för att inte uppfatta fel/misstag som uppkommer i organisation och produktion (Roberts 1990). Resilienta organisationer kännetecknas vidare av att beslutsfattandet sker på lägsta möjliga nivå, med anställda som står i direktkontakt med det som sker, det som tillverkas, med allt som kan gå fel (Sheffi 2007; Weick & Sutcliffe, 2007). Därför kan hävdas att det är av största vikt att fortsätta det påbörjade förnyelsearbetet mot ökad delegering, delaktighet och inflytande för montörer och operatörer. Även om man hunnit en bra bit på väg påpekar flera intervjupersoner att det behövs än mer dialog, än mer delaktighet, än mer av ett coachande ledarskap, att medarbetarna än mer tar ansvar för sin egen utveckling, att de tar för sig än mer. Det gäller att få var och en att känna att ”dina idéer och tankar är viktiga att du tar upp, för det kan vara en framgångsfaktor”.

Dessa synsätt och insikter om hur man bör gå tillväga för att vara så motstånd- och livskraftig som möjligt stämmer för övrigt väl överens med forskning som visar att resilienta organisationskulturer också karaktäriseras av en näst intill överdriven kommunikation inom hela organisationen, av delaktighet och av medarbetares passion för arbetet. Även ett starkt värdesystem och medarbetare som verkligen tror på organisationens värderingar och är passionerat intresserade av det organisationen arbetar med och för är en viktig ingrediens (Sheffi 2007). Flera av dessa faktorer förekommer också i högre eller lägre grad i de företag som ingår i denna studie, där vikten av att få upp goda idéer från operatörsnivå för att kunna driva verksamheten framåt påtalas, där nödvändigheten av att dra nytta av allas kunskaper och expertis lyfts fram tillsammans med vikten av en så stor genomskinlighet som möjligt i organisationen. Sist men inte minst understryks av flera intervjupersoner att man ser medarbetares engagemang som grunden för verksamhetsutveckling.

En fråga om att utnyttja förnyelsepotentialen

Analysen visar att alla i studien ingående företag har valt att införa liknande produktionssystem, nämligen Toyotainspirerade leanmodeller, samt i ett par fall även Sex Sigma. Alla har på skilda sätt försvenskat leanmodellen för att anpassa den till såväl den svenska kulturen som den egna produktionen. Framför allt har ledarskapet förändrats mot en allt högre grad av coachande och delegerande ledarskap jämfört med tidigare mycket mer auktoritära ledarskap. Ett annat generellt drag är en ökad omfattning av mätning, vilket kan sägas tillhöra lean som produktionsmodell med dess fokus på såväl standardisering som förbättringsarbete. På frågan om förnyelsen av produktionsmodell inneburit en begränsning eller en utveckling för medarbetarna skulle svaret förmodligen kunna vara både och. Den allt större genomskinligheten, informationen och visualiseringen av resultat och hur man ligger till kan hävdas ge ökade möjligheter till självkontroll och därigenom till en högre grad av delaktighet än tidigare. Genomskinligheten kan också innebära att man får en ökad insikt i hur företaget ligger till som helhet och därmed sin egen roll i det uppkomna resultatet. Å andra sidan kan fokuseringen på mätning och kontroll tillsammans med ett på några håll minskat arbetsinnehåll och lägre grad av självständighet leda till att man som medarbetare känner sig övervakad och misstrodd och att arbetsuppgifterna känns mindre intressanta och utmanande.

Som framgått ovan finns även en hel del andra förnyelsepotentialer, som sammantaget verkar skapa förutsättningar för företagen att bli resilienta eller livs- och motståndskraftiga organisationer. Det handlar om att inte slå sig till ro och tro att man är bäst, att 'nu är det fixat för lång tid framåt', utan att inse att det alltid finns nya saker att lära, att det gäller att hela tiden vara på tårna och nyfikt blicka framåt. Analysen visar att den ödmjukhetens insikter som företagsledarna uppvisar verkar vara en avgörande faktor för den livskraftighet eller ut hållighet som företagen uppnått. Att ständigt bära med sig dessa insikter, även

om eller kanske framför allt, när man är marknadsledande, har en unik tillverkningsprocess, en god lönsamhet eller på andra sätt är framgångsrik, är grunden för fortsatt livskraft.

Finns inte denna *ödmjukhetens insikt* riskerar man att hamna i en *självträcklighetens nonchalans*. En nonchalans som i sig utgör ett hot mot fortsatt överlevnad och livskraftighet. Den riskerar leda till en slags dästhet, nöjdhet med sakers tillstånd, till en brist på engagemang och framåtanda, till en avsaknad av nyfikenhet och kreativitet. Denna självträcklighetens nonchans riskerar även leda till en stillastående företagskultur, där det mer handlar om att trygga sin egen position än att utmana det redan kända och våga kasta sig ut på mer öppna vatten. Varför anstränga sig i onödan när det inte behövs?

Det gäller därför att våga lyfta fram svagheterna i den egna organisationen, att inte ha hybris när det går bra, utan att ständigt och med stor nyfikenhet vara på språng mot nya lärdomar och på så sätt utveckla verksamheten. Men hur vinna denna insikt? Att verka på en global marknad eller vara en del i en konkurrensutsatt global koncern underlättar förmodligen möjligheten att nå en sådan insikt. Samtidigt är det en fråga man ständigt bör ha med sig och fundera vidare över.

Bevara dynamiken

Olika förklaringsfaktorer till företagens utveckling framträder och recepten för framgång är många. En stark fokusering på kunderna ligger till grund för produktutveckling i textil- och modeföretagen, ett kreativt arbetsklimat med krävande butikschefer som kunder skapar entreprenörskap och förnyelse och en insikt om att det inte går att vila på lagrarna driver förändrings- och förbättringsarbetet inom de stora koncernerna. Enskilda personers betydelse framträder tydligt i beskrivningar och förklaringar samtidigt som vikten av att involvera alla i verksamhetsutvecklingen är central. En platt organisation och riklig informationsspridning är medel för framgångsrik förnyelse.

Ett begrepp som kan tjäna som en sammanfattning och som ett honnörsord i sammanhanget är dynamik. Det gäller att befinna sig i rörelse, vara aktiv och effektiv. Dynamik innebär att anpassningar till förändrade förutsättningar sker och verksamhet och produkter tas fram som tillgodoser efterfrågan och behov. En utmaning är att bevara dynamiken, det vill säga att utveckla ett förhållnings-sätt till förändring som innebär att dynamiken inte går förlorad över tid. Det handlar om att skapa formella arrangemang som gör att dynamiken bevaras. Sådana arrangemang kan vara sammansättningen av styrelsen så att externa perspektiv anläggs på verksamheten, modell och rutin för att under ordnade former byta ledning, systematisk implementering av modeller för styrning och utvärdering samt former för att involvera samtliga medarbetare i en ständigt pågående omvärldsanalys. Begreppet bevara kan också ges en annan och djupare innebörd nämligen att det refererar till tradition och företagets historik. Det är en given utgångspunkt att det som är centralt, kärnvärden i företagets verksamhet, måste försvaras och bevaras. När begreppet kopplas samman med dynamisk så beskriver begreppen tillsammans ett förändringsarbete som har sin utgångspunkt i en etablerad bas och föreställning. Förändringsarbetet, dynamiken är förankrad och systematisk, tvära kast och fragmentisering undviks. Bevara dynamiken är således ett ideal där förnyelse och tradition förenas. Att bevara dynamiken innebär att svackor undviks. Men är det möjligt och är det önskvärt? Hur bevaras insiktsfullheten om vikten av förändring när det går bra och är det alltid önskvärt att befinna sig i en slags ständig balans?

Varje forskningsprojekt har sina begränsningar. Våra resultat tyder på att förnyelsen i de studerade företagen varit framgångsrik. Undantaget är JC om man begränsar sig till det företaget och inte ser till nyföretagande som JC's verksamhet genererar. Men det finns anledning att ställa ytterligare frågor: kommer framgången vara uthållig? Stämmer företagsledningens bild av förnyelsen med upplevelser hos medarbetare på lägre nivå? Vilka mekanismer och åtgärder vidhåller en önskvärd dynamik? Vad gäller den sista frågan kan vi konstatera att olika verksamheter möter olika former av dynamik. När man i detaljhandeln förnyar sortimentet var sjätte vecka skapar det kontinuerlig dynamik som "drab-

bar” alla företag. Det skiljer sig från industriföretagens dynamik som kan bero på teknologiskifte eller annat. Vi kan därför behöva nyansera frågan ytterligare.

Avslutningsvis kan vi ställa samma fråga till oss som forskare som vi ställt till företagen. Hur skall vi bli uthålligt framgångsrika i vår forskning och inte själva drabbas av självtillräcklighetens nonchalans? Genom fortsatt forskning om företagande i Sjuhärad med mer preciserade frågeställningar och alternativ metodik kan vi lyckas bevara forskningens dynamik.

Det fordras longitudinella studier av organisationers utveckling. Ett kommande steg i processen inom ramen för forskningsprogrammet är nu att kartlägga några framgångsrika företags utveckling och med det som bas påbörja ett arbete där företagen följs under en längre tid. Återkommande personliga intervjuer, dokumentanalyser och studier av medieskildringar utgör underlag. En annan önskvärd studie är att ställa de ledningsuppfattningar som ligger till grund för föreliggande rapport och den tidigare mot medarbetarnas uppfattningar och värderingar. En sådan studie skapar en ytterligare förståelse för hur och varför företag i Sjuhäradsbygden är mer framgångsrika än andra.

Referenser

- Ax, U., Edström, A. & Jönsson, S. (2008). *Arbetsklimat, kommunikation och konfrontation i utvecklingsprojekt*. I Tjernberg, T., Söderlund, J., & Wikström, E. (red.) *Projektliv – villkor för uthållig projektverksamhet*, s.177-195. Lund: Studentlitteratur.
- Brorström, B., Edström, A. & Oudhuis, M., (2008). *Knalleandan – drivkraft och begränsning*. Högskolan i Borås skriftserie; Vetenskap för profession, Nr 3.
- Cooper, A.C. & Dunkelberg, W.C. & Woo, C.Y., (1988). *Survival and failure, Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 225-237.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2001). *Tillväxtföretagen i Sverige*. Stockholm: SNS förlag.
- Ekvall, G. (1988). *Förnyelse och friktion. Om organisation, kreativitet och innovation*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Ekvall, G., Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, (3) 139-161.
- Foucault, M. (2001). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.
- Gist, R.R. (1968). *Retailing: Concepts and Decisions*. New York: Wiley & Sons.
- Hultqvist, K. & Peterson, K. (red) (1995). *Foucault namnet på en modern vetenskaplig och filosofisk problematik*. Stockholm. HLS Förlag.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing Chaos in a Crisis: strategies for Prevention, Control, and Damage Limitation*. London: McGraw-Hill International.
- McGregor, D.M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, P. & Rose, N. (1995). Production, identity and democracy. *Theory and Society* (14) 427-67.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaaddis, B. & Strange, J.M. (2002). Leading Creative People. Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, (13) 705-750.
- Normann, R. (1975). *Skapande företagsledning*. Lund: Aldus
- Oudhuis, M. (2004a). Work as an Arena for Disciplining Mind, Body and Emotions: The Volvo Bus Plant Case i Garsten, C. & Jacobsson, K. (ed) *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.

- Oudhuis, M. (2004b). The birth of the individualised team: the individual and collective in a team based production organisation at the Volvo Bus Plant i Wallace, T. (ed) *International Journal of Operations and Production Management*, 24(8), 2004.
- Roberts, K.H. (1990). Some Characteristics of High Reliability Organizations, *Organization Science* (1) 160-177.
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, Vol. II, No (4)48-469.
- Roberts, Karlene. H. (1993). *New Challenges to Understanding Organizations*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise – overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press, Cambridge, Mass.
- Swartz, E. (1994). *Ledning och organisering av federativa organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Vesper, K.H. (1991). *New venture ideas: Do not overlook experience factor*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.

Det finns en föreställning om att företag i Sjuhäradsbygden är mer framgångsrika än andra. Företagarna i Sjuhäradsbygden har en förmåga att bemästra svåra situationer och vända ogynnsamma utvecklingsförlopp. En viktig och central fråga är hur den till synes gynnsamma utvecklingen kan förklaras. Detta är den övergripande frågan inom ramen för forskningsprogrammet ”Företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden”. I en tidigare rapport har knalleandan som förklaringsfaktor varit i fokus. I föreliggande rapport är fenomenet förnyelse i fokus och baserat på ett omfattande empiriskt underlag beskrivs hur förnyelse sker och vad som förklarar framgångsrik förnyelse. Författarna argumenterar avslutningsvis för betydelsen av att bevara dynamiken.

Syftet med rapportserien Vetenskap för profession är att redovisa resultat från pågående och avslutade forskningsprojekt och publicera inlägg i en pågående diskussion kring forskningens inriktning, och tillämpade metoder inom ramen för högskolans verksamhetsidé. Rapporten ”Framgångsrik förnyelse” är rapport nio i serien.



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: ALLÉGATAN 1 POSTADRESS: HÖGSKOLAN I BORÅS, 501 90 BORÅS

TELEFON: 033-435 40 00 WEBB: WWW.HB.SE