

# VETENSKAP FÖR PROFESSION

Rapport nr 14

## Knalleandan i gungning?

---

Av: Anders Edström, Torbjörn Ljungkvist,  
Margareta Oudhuis och Björn Brorström



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION

# VETENSKAP FÖR PROFESSION

---

Innehåll | *Rapport nr 14, 2010*

## **Knalleandan i gungning?**

- 5 Förord
- 7 Inledning – Företagsutveckling i Sjuhäradsbygden
- 9 Knalleandan enligt ekonomi- och personalchefer  
*Torbjörn Ljungkvist*
- 21 Två företag och två förändringsprocesser – Värdeökning och Tillväxt  
*Margareta Oudhuis*
- 35 Från förtätning till kluster – Borås utveckling som textilt centrum  
*Anders Edström*
- 61 Avslutning – Knalleandans framtid
- 63 Litteraturförteckning

*Av*

Anders Edström

Torbjörn Ljungkvist

Margareta Oudhuis

Björn Brorström

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

### **Redaktionen består av**

Redaktör: Björn Brorström, *prorektor*

Biträdande redaktör: Kim Bolton, *professor*

Teknisk redaktör: Ann-Christine Andréasson, *journalist*

### **Redaktionskommittén består av**

Olov Forsgren, *professor*

Lars Hallnäs, *professor*

Lars Höglund, *professor*

Maria Nyström, *professor*

Thomas Barow, *universitetslektor*

*Grafisk form*

PETER SIGRÉN

*Tryck*

RESPONSTRYCK, BORÅS, 2010

NR 14, 2010

ISBN: 978-91-85659-66-1

ISSN: 1654-6520

Digital version: <http://hdl.handle.net/2320/5465>

## I rapportserien Vetenskap för profession

1. Forskning vid Högskolan i Borås. Om förhållningssätt, innehåll, profil och metod.
2. Smart Textiles.
3. Knalleandan – drivkraft och begränsning. Ett forskningsprogram om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
4. In search of a new theory of professions.
5. A Delphi study of research needs for Swedish libraries.
6. Vad är vetenskap?
7. Styrning i offentlig förvaltning – teori, trender och tillämpningar.
8. Profession och vetenskap – idéer och strategier för ett professionslärosäte.
9. Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden.
10. 20 år med Institutionen Ingenjörshögskolan – historik, nuläge och framtid.
11. Fenomenet Ullared – en förstudie.
12. Undervisning i en ICA-butik.
13. Risker och säkerhet i professionell vardag – tekniska, organisatoriska och etiska perspektiv.
14. Knalleandan i gungning?



# Förord

---

Björn Brorström | *Prorektor, Högskolan i Borås*

Högskolan i Borås fyllde 30 år 2007. En av presenterna vid firandet var ett erbjudande från Västsvenska industri- och handelskammaren att arrangera 30 personliga intervjuer med företagsledare och chefer i olika organisationer i Sjuhäradsbygden. Detta erbjudande sammanföll med diskussioner bland organisationsforskare vid högskolan om att genomföra en studie med syftet att beskriva och förklara varför näringslivet i Sjuhäradsbygden så framgångsrikt klarat att möta nya omvärldsförutsättningar och uppvisat en gynnsam utveckling. Dessa båda omständigheter kopplades samman och ett forskningsprojekt formulerades. Våren 2008 genomfördes 45 personliga intervjuer, det blev några fler än vad det var tänkt, med företrädare för en mängd olika organisationer. Intervjuerna låg till grund för en rapport där en fokusering skedde på den så kallade knalleandan och dess innebörd och betydelse för företagandet i regionen. Knalleandan visade sig vara en starkt bidragande förklaring till den gynnsamma näringsutveckling som skett i regionen, men den innebar också begränsningar för en gynnsam utveckling inte minst genom den negativa inställning till samarbete och högre utbildning som var en påtaglig del av knalleandan. Rapporten väckte uppmärksamhet och forskarna bakom rapporten bestämde sig för att gå vidare och fördjupa studierna. Hösten 2009 publicerades ytterligare en rapport som framförallt uppmärksammades som följd av en beskrivning av modeföretaget JC:s utveckling och av de verksamheter som uppstått till följd av avhopp från JC.

Ytterligare en studie har nu genomförts inom ramen för forskningsprojektet. Vi har nu en trilogi. Syftet har denna gång varit att ge nya perspektiv på knalleandan och fördjupa diskussionen om knalleandans möjligheter och begränsningar eller annorlunda uttryckt starka och svaga sidor till grund för en gynnsam näringslivsutveckling. Ett antal intervjuer har genomförts som kompletterar den tidigare datainsamlingen. En slutsats är att något förefaller ha hänt i synen på ledning och styrning och det är befogat att ställa frågan huruvida knalleandan har försvagats. Titeln på rapporten är följdriktigt ”Knalleandan i gungning?”.

Rapporten består av tre kapitel omgärdade av en inledning och en avslutning. Kapitel ett är en jämförelse mellan företagsledares beskrivningar av knalleandans innebörd och betydelse och ekonomi- och personalchefernas uppfattningar. Kapitlet är författat av Torbjörn Ljungkvist under viss medverkan av Björn Brorström. Kapitel två jämför två företag med avseende på vilka strategier som används och hur knalleandan påverkar strategival och utveckling. Det ena företaget är benämnt ”Värdeökning” och det andra ”Tillväxt”. Kapitlet är författat av Margareta Oudhuis. Det tredje kapitlet är författat av Anders Edström och behandlar textil- och modebranschens utveckling i Sjuhäradsbygden. Den fråga som ställs är huruvida ett textilt kluster håller på att utvecklas eller om det enbart handlar om en förtätning av företag. Knalleandans betydelse i sammanhanget

uppmärksammas även i detta kapitel. Tillsammans har författarna skrivit inledning och avslutning.

Rapporten är nummer 14 i serien "Vetenskap för profession". De tidigare rapporterna inom ramen för forskningsprojektet är också publicerade i serien och har nummer tre respektive nio. De tidigare rapporterna har rönt uppmärksamhet och inte minst utanför akademien bland praktiskt verksamma. Författarna har fått många kommentarer i olika sammanhang från personer mer eller mindre berörda av knalleandan och dess konsekvenser. Oftast har relevansen i beskrivningar och förklaringar bekräftats, men det finns invändningar också som gör det ännu mer intressant att gå vidare i fördjupade tolkningar av tillstånd och utvecklingsförlopp. Min förhoppning är att föreliggande rapport ska nå många, vara en intresseväckande läsning och föranleda reaktioner och kommentarer. Därigenom blir rapporten ett led i ett utökat utbyte av uppfattningar och erfarenheter mellan högskolan och organisationer i vår omvärld. Allt i enlighet med högskolans verksamhetsidé beskrivs av devisen "Vetenskap för profession".

Björn Brorström, prorektor

Högskolan i Borås

# Inledning

---

## Företagsutveckling i Sjuhäradsbygden

En viktig uppgift för samhällsvetare är att söka förklaringar till varför organisationer och verksamheter utvecklas i en särskild riktning och varför de lyckas olika väl i att hantera utmaningar av skilda slag. Förklaringar kan sökas på olika nivåer och i olika omständigheter. En förklaring till skilda utvecklingsförlopp kan naturligtvis vara att omvärldsbetingelserna har varit mer eller mindre gynnsamma. Även med de allra bästa intentioner och verktyg är det inte möjligt att bemästra uppkomna svårigheter. En annan typ av förklaring handlar just om verktygens kvalitet och relevans. Framgång förklaras då med tillämpning av ändamålsenliga modeller och metoder för organisation och styrning och med en lyckosam implementering. Utebliven framgång förklaras med att organisations- och styrfilosofin inte är ändamålsenlig eller att implementeringen misslyckats. En tredje typ av förklaring handlar om attityder till förändrade förutsättningar. En förklaring till utebliven anpassning kan vara att aktörer söker förklaringar i yttre vidriga omständigheter, vilket innebär ett hinder för att genomföra nödvändiga förändringar. Inställningen är att det inte är fel på vare sig organisation eller verksamhet, det är fel på den samhällsekonomiska utvecklingen och kanske till och med på kunderna som inte förstår bättre. En förklaring till att orsaker söks utanför organisationen eller aktören kan vara en alldeles för stark identifiering med den egna verksamheten. Det saknas därför insikt om att tiden är förbi för den typen av vara eller tjänst som erbjuds och därigenom saknas också förmåga att förändra.

Företagen i Sjuhäradsbygden har ett rykte om sig att vara framgångsrika i anpassning till förändrade förutsättningar. Bygden är känd för företagsamhet, entreprenörskap och även kostnadseffektivitet. Det finns också en utbredd uppfattning om att företagare i Sjuhäradsbygden reder sig själva. Det är viktigt att kunna hantera och möta kriser själv och inte bli beroende av andra. En inställning som kan innebära att förklaringar söks i den egna verksamheten och åtgärder vidtas. Av denna inställning följer också en avog attityd till samarbete med andra. De nämnda egenskaperna konstituerar tillsammans den så kallade knalleandan. Brorström, Edström och Oudhuis (2008 och 2009) har i syfte att beskriva och förklara företagsutveckling kartlagt innebörden av knalleandan och använt knalleandan som en förklaringsfaktor till den utveckling som näringslivet i Sjuhäradsbygden uppvisar. Studierna visar att knalleandan och de etablerade föreställningar som denna innebär skapar möjligheter men också begränsningar. Den är på gott och ont men självständighetsidealet innebär en stark strävan efter att reda upp problemen själv.

De två tidigare studierna och de nämnda rapporterna ovan har huvudsakligen baserats på intervjuer med ägare och företagsledare. En fråga som väckts är om de uppfattningar dessa har överensstämmer med vad medarbetare anser vara



viktigt för utvecklingen. Av detta skäl har intervjuer nu genomförts med ekonomi- och personalchefer i sex stycken företag där företagsledarna tidigare har intervjuats. Till grund för kapitel ett och två i denna rapport ligger dessa nya intervjuer med ekonomi- och personalchefer. I kapitel ett ställs uppfattningar direkt mot de uppfattningar som företagsledare redovisat och en jämförelse presenteras. I kapitel två vävs de nya intervjuerna samman med tidigare till grund för två stycken företagsberättelser. Ett av företagen söker vända utvecklingen och skapa värdeökning och ett är mycket expansivt och har som strategi för fortsatt framgång att fortsätta växa. Det tredje kapitlet behandlar den textila näringen och beskriver vilka förändringar som skett i branschen. Den fråga som ställs är om Borås som textilt centrum enbart är en koncentration av företag inom samma bransch eller om egenskaper finns som innebär att klusterbegreppet är tillämpligt för att karakterisera tillståndet. De tre kapitlen ger var för sig perspektiv på företagsutveckling, tillsammans innebär de en problematisering av knalleandans betydelse och status.

# Knalleandan enligt ekonomi- och personalchefer

---

Torbjörn Ljungkvist och Björn Brorström

Kapitlet inleds med en beskrivning av knalleandans innebörd baserat på utsagor från intervjuade ekonomi- och personalchefer. Därefter redovisas de avtryck som knalleandan uppfattas leda till. Avtrycken beskrivs utifrån aspekterna kundorientering, nätverk och samarbete, management och arbetsplatskultur. Därefter jämförs ekonomi- och personalchefernas uppfattning om knalleandan med företagsledarnas och ett resonemang förs om skillnaderna mellan dessa två grupper. Avsnittet avslutas med att knalleandans framtid problematiseras mot bakgrund av de framkomna resultaten. Några omständigheter är viktiga att beakta när de båda studierna jämförs. Företagsledarna och ekonomi- och personalcheferna skiljer sig från varandra på flera olika sätt. Företagsledarna är entreprenörer och har ett övergripande ansvar för lönsamhet och utveckling. Ekonomi- och personalcheferna är tjänstemän med uppgift att bedriva en effektiv stödverksamhet. En annan viktig skillnad är att medan företagsledarstudien omfattade ett flertal mindre företag baseras föreliggande studie på intervjuer i sex större företag. Fyra av dessa utvecklar, tillverkar och säljer produkter i egen regi medan två är så kallade varumärkesföretag, som innebär att företaget sköter design, inköp och distribution medan ett annat företag anlitas för tillverkning, som regel placerat i ett lågkostnadsland. Trots de begränsningar som råder för att kunna göra jämförelser är skillnader som finns viktiga att beskriva och tolka. Skillnader kan förklaras av andra saker. Den tid som förflutit sedan den förra studien kan till exempel antas ha betydelse i sammanhanget.

## Knalleandans innebörd

Flera av de intervjuade ekonomi- och personalcheferna hade inte någon klar uppfattning om knalleandans innebörd och följaktligen är de tveksamma till om den överhuvudtaget påverkade företagen. I stället framhölls betydelsen av den bruksanda eller företagsanda som är specifik för företaget. Efterhand under intervjuerna pekade de dock på ett antal företeelser som kännetecknar knalleandan. De ansåg att företagande i Sjuhärad utmärks av entreprenörsanda, vars uppkomst och etablering förklaras av de knappa levnadsförhållandena som historiskt har präglat Sjuhäradabygden:

”Jag är uppväxt i textilbygden, i Gällstad. Knalleandan för mig, kanske först och främst om man går tillbaks till 40- och 50-talet, handlar nästan om att överleva. Att hitta sitt levebröd. Kanske inte som idag när man startar företag, då det handlar om att tjäna pengar och bli rik.”

I flera fall relateras entreprenörsandan till den välkända Gnosjöandan. Enligt en av de intervjuade består skillnaden mellan Gnosjöandan och knalleandan i att det inom Sjuhäradabygden ofta rör sig om något större företag och att det är främst handelsföretag och inte industriföretag.

Kostnadsmedvetande och betydelsen av att ha ”koll” på siffrorna framförs med tydlighet. I den mån kostnadsmedvetande associeras till knalleandan, vilket inte alla gör, beskrivs den inte odelat i positiva termer; associationer som ”dumsnålhet” eller ”småaktighet” förekommer. I det här sammanhanget skildras ofta en överdriven kostnadsfokusering som riktas mot fel saker.

”Jag upplever många saker som lite småsnål, i större utsträckning innan än vad jag gör nu. Att man höll igen på vissa saker som egentligen är ”peanuts”. Man kunde i vissa fall... saker som kostade mycket pengar, där kunde man spendera. Man fokuserade på fel saker, eller sparade på fel saker.”

”Kostnadsmedvetenhet skulle jag vilja säga, har vi extremt bra i Borås. Men som ibland kan gå över till dumsnålhet. Till exempel en liten grillning här ute som kostar 10 000 kr. Det blev så mycket diskussioner kring detta när vi lyfte det i våras, så vi lade ner det tills vidare. Det fanns krafter som tyckte att det var för mycket pengar. Medan jag som HR:are kan tycka, att det är väl ingenting.”

”Jag tror att man märker det mindre när man är på ett stort internationellt företag, för att du handlar upp ganska stora avtal med diverse leverantörer, som kanske inte är härifrån bygden, utan från andra ställen. Men jag tror att man är, jag ska inte säga snål, men att man är ganska prismetveten.”

Ideal om handlingskraft kan spåras hos ekonomi- och personalcheferna. Flera av dem framhåller betydelsen av ”att leverera”, förekomsten av ”fixarmentalitet” och förmågan att lösa problem på egen hand. Företagsledarens närhet till produktionen är dock inte påtaglig. På ett av företagen deltar företagaren emellanåt i det operativa inköpsarbetet, i ett annat fall vistas företagsledaren ofta nere på fabriksgolvet. I dessa fall kommer ledningen mycket nära verksamheten. I övriga företag kännetecknas verksamheten av att den kontrolleras och leds genom avstämning och direktiv utifrån olika nyckeltal och formulerade mål. Det övergripande draget är att företagen styrs på ett tämligen traditionellt sätt med distans mellan ledning och verksamhet.

Ekonomi- och personalcheferna belyser betydelsen av utbildning och arbetslivserfarenhet. Extra lönekostnader för högutbildad personal ifrågasätts inte. Några av dem poängterar dock betydelsen av att utbildningen omsätts i operativt arbete:

”Säg att man kommer direkt ifrån skolan och att man har studerat väldigt, väldigt länge, då blir det ett abrupt uppvaknande. Den världen finns inte här... Nu kör vi och sedan jobbar man på. Sedan krävs ju det andra också, det är en kombination. Vi kan inte bara ha det teoretiska... det är jättehögaktat, men det måste kombineras med någon form av operativt tänk och arbete.”

”Det är klart att det är väldigt positivt att ha en utbildning i bagaget. Men överlag i den här regionen så är ju arbetslivserfarenhet väldigt viktigt. Och särskilt i sådan här produktionsindustri som detta är... här är

nästan mer status att vara ute i produktionen och jobba, än att sitta på ett kontor och räkna siffror.”

Den övergripande bilden är annars att ekonomi- och personalcheferna ställer sig positiva till högre utbildning. Kompetensförsörjningen och rekrytering av medarbetare till högre positioner i företaget ses av många som ett problem. Detta gäller speciellt de företag som är lokaliserade på landsbygden där pendlingsavståndet för medarbetare till närmsta större tätort är betydande. Det är svårt att rekrytera personal till vissa typer av positioner helt enkelt därför att kollektivtrafiken inte är tillräckligt utbyggd. En av intervjupersonerna varnar för att välutbildad personal söker sig till storstadsregionerna och att landsbygden därigenom dräneras på viktig expertkompetens.

## **Knalleandans avtryck i företagen**

### **Kundorientering**

Ekonomi- och personalcheferna understryker vikten av en stark kundfokusering. De behandlar kundorienteringen framförallt utifrån betydelsen av varumärke, produktutveckling och kvalitet. Flera av dem framhåller att man aktivt arbetar med att vårda och förstärka företagets varumärke. Hur man uppfattas av kunderna är direkt avgörande för lönsamhet och företagets långsiktiga överlevnad. Varumärket sammankopplas med företagets lokalisering, tradition och historia:

”Samtidigt så sitter det en oerhörd stolthet i varumärket och den produkt man jobbar med och som är berättigad... Ja alltså Borås är ju Sveriges textil, inte Mecka, men textila vagg. Man märker att det finns en oerhörd förståelse och kärlek för produkten och verksamheten som inte finns i Stockholm.”

Således ser dessa intervjupersoner bilden utåt som mycket viktig, vilken också binds samman med företagets historik och identitet. För att värna varumärket och den yttre bilden är kvalitetsfrågan av yttersta vikt. Företagen med egen tillverkning återkommer gång på gång till kvalitetens betydelse. Såväl förbättringsgrupper som en mängd mätetal används för att ständigt förbättra och hålla kvalitén på en hög nivå. Dess stora betydelse framgår när en av intervjupersonerna beskriver arbetet med att korrigera kvalitetsavvikelse:

”Vi blir ju helt vansinniga om vi hittar en avvikelse som inte är dokumenterad. Då går organisationen i taktet.”

Betydelsen av hög kvalitet hänger i flera fall samman med långa och djupa kundrelationer som är avgörande för företagets nuvarande produktion. Utmärkande för de tillverkande företagen är att ett fåtal kunder står för en mycket stor del av det samlade ordervärdet. Dessa kundrelationer kännetecknas av en fortgående och gemensam produktutveckling, som innebär att nya produkter tas fram i nära samverkan mellan kund och företagets produktutvecklingsavdelning:

”Det är ju jätteviktigt för oss att vara med på varje ny modell, som till exempel Volvo kommer med. Och där är vi ju med, vår teknikavdelning jobbar jättetätt ihop med dem... Det finns vissa produkter, bland annat till Volvo, som vi under en period bara kan sälja till dem. För att de har varit med och tagit fram dem.”

Samtliga intervjuade ekonomi- och personalchefer framhåller förekomsten av en stark kundorientering, vilken synliggörs genom stark fokusering på varumärke, kvalitet och kundnära produktutveckling.

### **Nätverk och samarbete**

I intervjuerna med ekonomi- och personalcheferna finns det inget som visar på aktivt deltagande i regionala utvecklingsprojekt tillsammans med andra företag. En av intervjupersonerna anser att det är en generationsfråga – de yngre kommer att verka för en ökad samverkan. Samtidigt gäller att flera av de intervjuade regelbundet deltar i nätverksmöten som ordnas av näringslivsorganisationer eller kommun:

”Vi är med i olika nätverksgrupper för att få information om vad som händer inom olika områden. Så jag är med i ett som är för västra Sverige, för ekonomichefer.”

Ett tecken på ett ökat engagemang i nätverk och en ökad samverkan med andra lokala företag är att ett av företagen har upphandlat en personalutbildning tillsammans med en lokal konkurrent.

För samtliga studerade företag gäller att den interna samverkan är god. Flera av respondenterna framhåller den goda relationen som råder mellan företagsledning, fack och medarbetare. Internt är informationen lättillgänglig och spridd vilket innebär en öppenhet och kunskap om varandra. Samtliga företag utom ett ingår i en koncernstruktur. Det allmänna draget är emellertid att de studerade företagen arbetar relativt självständigt. Genom goda prestationer och bra resultat upprätthåller de självständighet i förhållande till huvudkontoret och koncernledningen.

### **Management**

Bland ekonomi- och personalcheferna framträder två uppfattningar som rör delegering av beslut och användning av ledningssystem. Uppfattningarna är motstridiga. Den ena gruppen framhåller betydelsen av enkelhet och att inte krångla till det. Den andra gruppen pekar på att användningen av modeller och andra receptliknande lösningar redan idag är omfattande och att en ökning sker.

Enkelhet framställs många gånger som något eftersträvansvärt. Den kopplas såväl till snabba beslutsprocesser som till att minimera användning av regelverk och analytiska modeller. Flera av de intervjuade pekar på fördelen med korta beslutsvägar och behovet av att integrera verksamheten. På så vis beskrivs vikten av att delegera, förankra och att ha en platt organisation. Flera av företagen anser att deras organisationer under senare år har blivit plattare samtidigt som de har fått ett mer delegerat ledarskap, men att man ännu inte är klar med denna decentraliseringsprocess:

”Vi lägger mycket mer tid på samtal innan vi gör något nu. Sådan är vår platschef, som person. Han vill förankra innan... Men sedan tycker jag att vissa fortfarande har långt kvar att vandra där.”

”Vi vill ju bli bättre på det. Jag tror att vi, som jag sa innan, vi är många specialister som har gått in i en chefsroll och vi har själva svårt att släppa kontrollen. Du vill ha koll själv på det för jag vet precis hur det ska vara. Men när vi nu har rekryterat in nya chefer så har vi haft med i profilen att du ska vara en duktig ledare, du ska delegera... du ska få din personal att jobba självständigt.”

Enkelhetens betydelse sammanlänkas även ibland med värdeförmedlande metaforer och den anda som råder på företaget. I ett av företagen används metaforen ”spring i bena” för att beskriva det höga tempot och den höga tillväxttakt som det befinner sig i. Av intervjuerna framgår att metaforen är en definierad del i företagsandan och därmed en del av företagets ledningskoncept:

”Vi ska söka enkla lösningar, krångla inte till saker, kör enkelt... Det är lite grann företagsandan och mycket det här med spring i bena. Det pratar alla om, spring i bena. Det är ett oerhört tempo här, jag har aldrig varit på ett företag där det är ett sådant tempo. Det är inte bara tempot i huset, utan det är expansionstakten. Allting bidrar ju till att det blir ett tempo.”

”Att det inte finns så mycket krusiduller och krångliga saker med arbets sättet. Det är öppet, glada människor som driver. Och i det är här drivet är det spring i bena som genomsyrar.”

Ovanstående visar att enkelhet är något eftersträvansvärt och att den sammankopplas med spring i bena och den höga expansionstakten. Enkelhet framställs som en förutsättning för den snabba tillväxt som företaget befinner sig i.

Den andra uppfattningen som ekonomi- och personalcheferna uttrycker rörande management pekar på en ökad användning av modeller och standardiserade ledningssystem. Dessa modeller och system anpassas vanligtvis till lokala förhållanden. Ett av de mest spridda recepten är målstyrning, som kortfattat bygger på att utveckla precisa huvud- och delmål. En strategi utvecklas för hur målen ska nås, varefter de uppnådda resultaten mäts och utvärderas. Så gott som samtliga intervjupersoner menade att målstyrning utgör ett centralt ledningsinstrument för företagen. Förutom målstyrning används termer som måltal och målned-

brytning flitigt för att beskriva styrningen av företagets verksamhet. Några av intervjupersonerna menar att användningen av målstyrning har ökat under de senaste åren. Målen är tydligare och även ledarskapet har blivit mer målinriktat och tydligare.

Ett generellt drag bland intervjupersonerna var att de vid flera tillfällen anknöt till de standardiserade ledningssystem som företaget använder. På så vis beskrevs exempelvis användningen av Toyota-modellen, lean-styrning och formaliserade värdegrunder. Flera av dem uppgav att dessa system håller på att implementeras i företagets verksamhet:

”Det vi kallar XXX-produktionssystem, det är ju det som kallas Toyota-modellen, det är klassiska beståndsdelar. Jag rabblar inte upp men det finns en modell för det. Och där tror jag att vi har en utmaning framför oss som vi ännu inte riktigt har tagit på allvar... Vi är bara i början skulle jag vilja säga. Vi har modeller och vi vet vart vi vill hän, men jag tror att det kommer att ta längre tid för du måste få med all personal i det. De ska förstå och begripa hur viktigt det är.”

”Man är med och påverkar mycket själv. Men jag skulle vilja säga att vi nästan går emot mer..., att med lean-införandet som varit nu, att man blir mer låst vid arbetsplatsen, det tycker jag faktiskt... De ser oss med verktyg och kunskap i form av leangurus, som kommer hit och hjälper till om vi vill det.”

”Det sista är våra beteenden, våra värdeord, att verkligen jobba in dem. Vi har en struktur på plats. Det innebär att vi internt kan göra någonting lokalt eller regionalt. Jag glömde en viktig sak, de här värdeorden gäller även ledarskapskompetenser, alltså hur vi själva ska bete oss.”

Angående ledarstilen säger en intervjuperson på ett av företagen att den är klippt ur en engelsk handbok. Det finns således riktlinjer för ledarstil, men den är enligt intervjupersonen inte genomförd och tillämpas inte. Ovanstående visar att företagen befinner sig i en formaliserings- och centraliseringsprocess. Företagen strävar efter att implementera internationellt spridda ledningssystem. Men den ökade formaliseringen märks även genom att företagen på egen hand författar centrala styrdokument.

### Arbetsplatskultur

Nästan samtliga företag som deltar i studien kan relateras till begreppet familjeföretag. De flesta av dem har en bakgrund i familjeföretagande varefter de blivit uppköpta av andra företag. Flera av ekonomi- och personalcheferna beskriver den familjeanda som präglar dessa verksamheter:

”Jag tycker att man ser ett engagemang i företaget. Att man brinner för det, alltså det här att man gör det för företaget. Det är en familjekänsla i det hela, att man inte sticker ut, utan håller ihop. Det är mycket teamwork och så.”

Trots att företagen har vuxit och i flera fall blivit uppköpta av internationella bolag finns familjeföretagskänslan kvar. De flesta av respondenterna betonar det samförstånd och den närhet som råder mellan företagsledning, personal och fack, vilket innebär att man har en tradition av att nå konsensus och av öppen informell kommunikation. Även ett utpräglat kostnadsmedvetande anses vara typiskt för detta familjeföretagande:

”Det som sitter i väggarna tycker jag är öppenhet och ekonomiskt tänk.”

Eftersom den öppna kommunikationen framförallt riktas inåt, anknyter både kommunikationen och kostnadsmedvetenheten till det som kännetecknar knalleandan – att man är ”sin egen lyckas smed” och att man är ekonomiskt försiktig. En viktig anledning till att knalleandan i hög grad har bevarats är att en stor andel av personalen rekryteras inom Sjuhäradsbygden. Förutom vissa specialisttjänster, framförde nästan samtliga intervjupersoner, rekryteras personalen i mycket hög utsträckning i närområdet, vilket medför att etablerade uppfattningar tenderar att leva vidare. Det här har ibland inneburit att flera generationer från en och samma släkt har arbetat på samma företag:

”... det finns ju en person där, han är ju femte generationen som jobbar i firman. Det är lite bruksmentalitet. Det är många som har föräldrar och barn som jobbar här, även bland de som vi har anställt senare.”

Ovanstående har också medfört att mellanchefer och personer till ledningsgruppen som regel rekryteras internt. Ett par av intervjupersonerna framhåller emellertid att man aktivt arbetar med att anställa personal som kommer utanför regionen, vilket i första hand gäller rekrytering till specialist- och ledningsfunktioner.

## **Skillnader och likheter**

### **Knalleandans innebörd**

I likhet med vår tidigare studie där företagsledare intervjuades ansåg ekonomi- och personalcheferna att företagandet i Sjuhärad kännetecknas av entreprenörsanda. Även den starka fokuseringen på kostnader och betydelsen av att ha kontroll på siffrorna sammanfaller med företagsledarnas uppfattning. Företagsledarnas ideal om handlingskraft och närhet till produktion kan också spåras hos ekonomi- och personalcheferna. Företagsledningens beskrivning av närheten till produktion bekräftas däremot inte. Istället är det övergripande draget att verksamheten leds och kontrolleras med hjälp av olika nyckeltal/måltal, som stäms av på kontoret. Ledning utövas således på ett mer distanserat sätt.

Knalleandan kännetecknas av ett skeptiskt förhållningssätt till utbildning, vilket framkommer hos företagsledarna. Kostnadsmedvetande medför att utgifter för expertkunskaper och extra lönekostnader för högutbildad personal ifrågasätts. Ekonomi- och personalcheferna framhåller däremot betydelsen av att utbilda och utveckla personal. Vid rekrytering till nyckelpositioner är man i flera fall



beredd att betala extra för att attrahera kompetent personal. Några av intervju-personerna pekar dock på vikten av att utbildning omsätts i operativt arbete. Således ses det operativa arbetet som primärt, vilket ska stärkas med hjälp av utbildning.

### **Kundorientering**

Flera av företagsledarna betonade företagets externa inriktning. Detta innebär en stark kundfokusering som i sin tur är styrande för det interna förhållningssättet. Snabb kundservice, personligt och engagerat bemötande samt anpassning till omgivningen utgör centrala värden såväl utåt i externa relationer som i det interna arbetet i företaget. På så vis sitter även öppenhet, rättframhet och kvalitet i väggarna. Företagsledarnas uppfattning om kundfokusering stämmer till stor del överens med ekonomi- och personalchefernas. Dessa diskuterar dock kundorientering mer utifrån betydelsen av varumärke, produktutveckling och kvalitet.

Företagsledarnas uppfattning kopplar i högre utsträckning kundfokuseringen till personliga upplevelser av kundservice, vilket kan förbindas med knallens kundrelationer. För ekonomi- och personalcheferna handlar det mer om tillämpning av strukturerade system: Den starka kundfokuseringen synliggörs genom utvecklade kvalitetssystem och strukturerade produktutvecklingssamarbeten.

### **Nätverk och relationer**

Enligt företagsledarna präglas knalleandan historiskt av ett konkurrensinriktat synsätt, vilket innebar att man inte tipsade andra företagare om potentiella kunder och affärsmöjligheter. Nu för tiden kan förhållningssättet spåras i ointresset av att samarbeta för Sjuhäradsbygdens utveckling. Flera av företagsledarna prioriterar sina egna intressen framför att delta i och finansiera gemensamma projekt med osäker utgång. De vill veta vad de får tillbaka. Det finns dock en medvetenhet om att bristande deltagande kan hindra såväl regionens som företagets utveckling. Bland ekonomi- och personalcheferna finns tecken på ett ökat intresse av att delta i gemensamma näringslivsprojekt. Visserligen deltar inget av företagen i regionala utvecklingsprojekt med andra företag, men flera av ekonomi- och personalcheferna deltar regelbundet i lokala nätverksmöten som ordnas av näringslivsorganisationer eller kommunen. Dessutom har ett av företagen upphandlat en utbildning tillsammans med en konkurrent som är etablerad på samma ort.

### **Management**

Knalleandan utmärks av enkla och kundorienterade lösningar. Att inte krångla till saker i onödan utan istället fokusera på kunden är viktigt. Företagen avhåller sig ofta från modeller för styrning, resursfördelning och organisation, samtidigt som beslutsvägarna hålls korta. Härmed undviks tillämpning av tidsödande systematiska och analytiska modelltillämpningar.

Ovanstående bör ses i ljuset av den närhet och kontroll som ingår i knalleandan. Flera av företagsledarna följde verksamheten på nära håll, vilket bland annat skedde med ”management by walking around”. Men samtidigt angavs att företagen är inne i en förändringsprocess som bygger på att delegera ansvar och öka delaktigheten. Således överensstämmer företagsledarnas bild i hög grad med ekonomi- och personalchefernas. Den senare gruppen framhåller dock inte närhet och kontrollbehov i samma utsträckning.

I intervjuerna med företagsledarna använde en av dem metaforen ”spring i bena” för att beskriva det höga tempot, men också risken för att vara överambitiös. Att metaforen har slagit rot är tydligt då både ekonomi- och personalchefen i det aktuella företaget använder sig av den.

Ekonomi- och personalchefernas syn på företagets management skiljer sig från företagsledarnas. De har inte samma relation till det som kännetecknar knalleandan. Visserligen lyfts det fram att företagen söker enkelhet och korta beslutsvägar, vilket möjliggör snabb respons och därmed en stark kundfokusering. Men samtidigt framgår det med all önskvärd tydlighet att verksamheterna i ökad utsträckning styrs med hjälp av olika formaliserade ledningssystem.

### **Arbetsplatskultur**

I likhet med företagsledarna ger ekonomi- och personalcheferna uttryck för den familjeanda som präglar dessa verksamheter. Trots att alla utom ett har blivit uppköpta av andra företag finns familjekulturen till stor del kvar, vilket bland annat synliggörs genom stort samförstånd och öppen informell kommunikation.

Både företagsledarna och ekonomi- och personalcheferna beskriver rekryteringsfrågan på liknande sätt. En överväldigande del av personalen rekryteras inom Sjuhäradsbygden. I många fall har olika generationer från samma släkt jobbat på samma företag. Dessutom tillsätts som regel personer på ledande befattningar genom internrekrytering. Men tecken på förändring finns. Ett par av ekonomi- och personalcheferna säger att man aktivt har börjat med att söka folk till ledande positioner från andra regioner.

### **Förklaringar av skillnader**

Skillnaderna mellan ekonomi- och personalcheferna och företagsledarna kan förklaras utifrån förhållanden som rör tid, formalisering av styrning och ledarroll. Mellan föreliggande studie och studien av Brorström, Edström och Oudhuis (2008) har det förflutit två år. Intervjuerna med ekonomi- och personalcheferna visar på en ökad användning av formella styrmodeller och standardiserade ledningssystem. Den här successiva förändringen kan delvis förklara varför de anser att verksamheterna styrs på ett mer distanserat sätt än den närhet till verksamheten och produktionen som företagsledarna tog upp. Skillnaden kan också förklaras av att ekonomi- och personalcheferna är verksamma på större företag,

där formella ledningssystem är mer förekommande än på mindre. På så vis kretsade deras beskrivningar i större utsträckning runt formella styrmodeller, varvid en fördjupad bild gavs. Ledningssystemen tillåter att verksamheten styrs mer på distans och ersätter närvaro och enkelhet. Visserligen för både företagsledare och ekonomi- och personalchefer fram vikten av att delegera och öka delaktigheten, men frågan är om eftersökta effekter nås. En ökad tillämpning av standardiserade ledningssystem riskerar indirekt att medföra en ökad centralisering. Genom att arbetsprocesser och beteenden förutbestäms via ledningssystem minskar möjligheten till självbestämmande och lokal anpassning (Hackman & Wageman, 1995; Røvik, 1998).

Formaliseringsprocessen förklarar också varför ekonomi- och personalcheferna i huvudsak diskuterar kundorienteringen utifrån konceptuella termer som till exempel varumärken och kvalitet medan företagsledarna i större utsträckning utgår från upplevelsen av kundservice. I föreliggande studie är fem av de sex undersökta företagen koncerndotterbolag och måltal och formaliserade system används för att leda och kontrollera verksamheten. På så vis leds kund- och marknadsarbetet med hjälp av varumärken, strukturerade produktutvecklings-samarbeten och kvalitetssystem. Dessa begrepp utgör centrala aspekter i ekonomi- och personalchefernas dagliga arbete. Givetvis är detta även centrala inslag i företagsledarnas arbete, men en viktig faktor i sammanhanget är företagsledarnas bakgrund. En återkommande egenskap är att många har vuxit upp i företagarnas hem där affärer och företag diskuterades vid köksbordet, varefter de har arbetat i familjeföretaget. Således insocialiserades värden som kan hänföras till knalleandan samtidigt som de gjorde personliga erfarenheter av kundrelationer. De flesta av ekonomi- och personalcheferna har ingen egen erfarenhet av att driva eller att äga företag, däremot har de ofta akademiska meriter.

Ekonomi- och personalchefernas egna erfarenheter av akademiska studier bidrar naturligtvis till den välvilliga attityden till högre utbildning. Dessutom ses utbildningsfrämjande miljöer som viktiga inom modern management. Företagsledarnas skeptiska inställning till högre utbildning kan även förstås utifrån att de är direkt ansvariga för resultat och lönsamhet vilket leder till att kostnader för kompetensutveckling betraktas med större skepsis. Ett kortsiktigt tänkande och felaktigt men som inte är alldeles ovanligt. En avog inställning till utbildning kan naturligtvis också helt enkelt förklaras av att företagsledarna inte har genomgått högre utbildning och därför inte ser värdet av utbildning.

Tidsfaktorn kan även spela in när det gäller inställningen till gemensamma regionala utvecklingsprojekt. Den begynnande attitydförändring som noterades hos företagsledarna tycks förstärkas. Flera av ekonomi- och personalcheferna deltar i nätverksmöten samtidigt som det finns exempel på samarbete mellan konkurrerande företag, ett samarbete som visserligen också sannolikt beror på vikten av effektivt resursutnyttjande. Ett ökande engagemang kan skönjas för samarbete och deltagande.

Den omfattande rekryteringen från närområdet tillsammans med internrekrytering av chefer innebär en sedimentering av värden som i hög grad sammanfaller med knalleandan. Företagsuppköp och en ökad internationalisering tycks dock leda till ett successivt avtagande av knalleandans betydelse. Införande av formaliserade ledningssystem som inspirerats av globalt spridda recept, tenderar att likforma verksamheter och försvaga lokala/regionala arbetsplatskulturer.



# **Två företag och två förändringsprocesser**

## **– Värdeökning och Tillväxt**

---

Margareta Oudhuis

Två företag i modebranschen, som befinner sig i helt olika utvecklingsfaser och med skilda ägarformer, illustrerar i detta kapitel två olika strategier för att åter skapa respektive skapa livskraft i företagen ifråga. Ett av dem är ett relativt nystartat familjeföretag som efter några inledande svåra år har utvecklats till ett av Sveriges mest framgångsrika och snabbt växande modeföretag. Det andra är ett anrikt företag, som efter att närmast ha stagnerat, sedan ett par år befinner sig i en nystartsfas i samband med övergången från att vara ett familjeägt företag till att ägas av ett riskkapitalbolag. Tilläggas kan att företagen har helt olika kundkretsar.

Med utgångspunkt i dessa olika bakgrunder beskrivs de skilda uppdrag som respektive företagsledning stått inför utifrån rubrikerna Uppdrag Värdeökning och Uppdrag Tillväxt. Företagen och förändringsprocesserna presenteras i form av berättelser och analyseras utifrån hur de valda strategierna kan relateras till knalleandan. Två frågor är i focus:

- Slår knalleandan igenom eller är det så att man snarast rör sig i motsatt riktning?
- Utgör de karaktärsdrag som kännetecknar knalleandan en begränsning eller tvärtom en förutsättning för att lyckas?

Kapitlet avslutas med en sammanfattande jämförelse mellan de två företagen som klargör hur strategierna skiljer sig från varandra och vari likheterna består.

Studien utgår från längre semistrukturerade intervjuer med personalchefer och ekonomichefer i de två företagen, båda med säte i Sjuhäradsbygden. Intervjuerna ägde rum på respektive företag under våren 2010. Av anonymitetsskäl anges inte namnen på företagen. Ett av dem, det traditionsrika, står något mer i centrum. Det andra ges en något mindre framträdande roll, men kommer i diskussionen att jämföras med huvudfallet för att på så sätt kunna utmana de strategiska val ledningen i fallföretag Värdeökning gjort.

### **Uppdrag Värdeökning**

Företaget ”Värdeökning” är ett äldre anrikt företag i mode- och textilbranschen, som grundades i början av 1900-talet. Det tidigare familjeägda företaget såldes år 2008 till ett riskkapitalbolag med säte i Stockholm. Företaget hade vid tiden för försäljningen ’gått i stå’ som en av intervjupersonerna uttrycker det, samtidigt som de nya ägarna såg en stor potential i företaget. Som för alla riskkapital-

bolag består utmaningen i att utveckla företaget, öka volymerna och lönsamheten och därmed skapa den värdeökning som gör att företaget några år senare med god vinst ska kunna säljas vidare eller introduceras på börsen.

Det första ägaren gjorde för att nå detta mål var att rekrytera ledningspersoner som tidigare hade lyckats vända ett annat företag i branschen på ett lyckosamt och framgångsrikt sätt. Uppdraget till den nya ledningen var helt enkelt att skapa en stark lönsamhet och göra bolaget ”börsfäigt”, vilket enligt ekonomichefen innebär att ”ordning och reda och strukturer ska finnas på plats”. Konkret innebär uppdraget att fördubbla omsättningen. Hur man skall lösa detta uppdrag sågs som den nya ledningens eget ansvar. Den nya ledningen kom på plats runt årsskiftet 2008/2009 och har därför endast påbörjat resan mot ökad lönsamhet och värdeökning. Tilläggs kan att även om tillväxt ingår som en betydelsefull ingrediens när det gäller att uppnå lönsamhet och värdeökning och därigenom också i de strategier som ”Värdeökning” valt, så finns till skillnad från företaget ”Tillväxt” en mycket tydlig bortre tidsgräns för när målen ska vara uppnådda. Därigenom framstår lönsamhets- och värdeökningskraven mycket tydligare.

Som historisk bakgrund kan nämnas att fram till 1990-talets början hade företaget egen tillverkning i Sverige, men den minskade därefter och flyttades successivt ut till andra länder i närområdet. Runt år 2000 försvann produktionen helt. Utflytningen innebär också att man lämnade egentillverkningen. I dagsläget finns inköp och produktutveckling kvar i Sverige. Personalen minskade under samma period från 400 vid slutet av 1980-talet till dagens cirka 40, en dramatisk minskning således. Man har en del egna butiker i Sverige och även i ett par av våra grannländer samtidigt som man säljer till detaljhandeln. Omsättningen låg år 2008 på 131 miljoner kronor och 2009 på 121 miljoner kronor.<sup>1</sup>

Den nye ägaren köpte företaget strax innan finanskrisen slog till, vilket betyder att ägaren får vara beredd på att satsa ytterligare något eller några år innan målet om fördubblad omsättning har uppnåtts. Även om den mer akuta krisen inte varade mer än ett drygt halvår, har försäljningen enligt ekonomichefen först under våren 2010 börjat stabiliseras på en högre nivå. Tappet, som låg på 10-12 procent av omsättningen, var inte dramatiskt på något sätt och innebar varken uppsägningar, förhandlingar om lönesänkningar eller behov av att skjuta upp löneförhandlingar. Åtgärder som annars har varit vanliga i många företag i samband med krisen. Förluster redovisades inte heller, även om bokslutet blev sämre. Att man klarat krisen så pass väl beror enligt personalchefen på ett starkt varumärke, att företagets kundkrets inte drabbades nämnvärt samt på ett ökat kostnadsmedvetande. Det senare innebär bland annat att företaget har ansträngt sig extra hårt för att få in fordringar från kunder och noga bevakat sin kundreskontra. Viss neddragning av planerad produktion skedde också efter förhandlingar med producenter. Sammantaget har man således klarat sig igenom krisen på ett tillfredsställande sätt.

---

<sup>1</sup> [www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)

Strategin utifrån ägarens perspektiv för att lyckas med målsättningen att inom några år ha en dubbelt så stor omsättning i företaget var att rekrytera den ledning om fyra personer som man nu överlätit styrningen av verksamheten till, nämligen vd, produktionschef, ekonomichef och utvecklingschef. Den övergripande strategi ledningen i sin tur valt för att lyckas med sitt uppdrag är att på skilda sätt stärka varumärket, som ses som den viktigaste komponenten för att höja omsättning och lönsamhet, och därmed nå den eftersträvade värdeökning som krävs för att børsintroducera företaget eller sälja det vidare med god vinstmarginal. Redan idag står varumärket för en relativ exklusivitet och god kvalitet. Det handlar därför främst om en viss ompositionering av varumärket för att även locka till sig en yngre kundkrets. Samtidigt är det viktigt att bevara den styrka som varumärket har idag: ”Vi använder det som en trappstege istället för en ryggsäck”, som ekonomichefen uttrycker det. En sammanlänkad strategi är att endast välja exklusiva återförsäljare: ”Det ska vara ett exklusivt märke, men då ska det vara lite exklusivitet där det presenteras och säljs också.” Det innebär att man valt bort vissa återförsäljare som inte anses leva upp till den varumärkesimage man vill skapa. Varumärkets strategiska betydelse beskriver ekonomichefen på följande sätt:

”Har du ett relativt sett starkare varumärke än alla andra så kommer du öka mer än vad marknaden ökar. Har du ett starkt varumärke så kan du ta ut lite högre priser. Och har du ett starkt varumärke, och därigenom får upp volymerna, då kan du även förhandla ner inköpspriserna. Så i grund och botten handlar allting om varumärket. För att stärka varumärket så måste du ha nya kollektioner, du måste kanske skifta ut viss del av din distribution och ersätta den med bättre butiker, du måste ha en viss grundnivå på din marknadsföring och din kommunikation till marknaden om varumärket, så dom sakerna måste ju hänga ihop.”

För att uppnå och bistå denna övergripande strategi har ledningen valt att satsa på att stärka och utveckla vissa specifika områden mer än andra, såsom en förändrad organisering av verksamheten och införandet av ett nytt ledarskap samt att verka för ett utvecklat medarbetarskap. Pressade inköpspriser är vidare en direkt strategi för att utveckla de ekonomiska resurserna samtidigt som alla åtgärder långsiktigt syftar just till en värdeökning. Satsningen på dessa och andra specifika områden förutsätter samtidigt varandra och hänger nära samman.

Personalchefen, som varit på företaget sedan slutet av 1980-talet, ser stora skillnader efter att den nya ledningen tagit över. Det har förändrats mot ett mycket tydligare och proffsigare ledarskap jämfört med det tidigare då ledarskapet var mer diffust. Det var svårt att få besked om saker och ting. ”Man har ju ett mål här, om tre till fem år så ska man ha en dubbelt så stor omsättning i företaget, vilket ju är helt fantastiskt tycker jag”, som personalchefen uttrycker det. En sådan målsättning har de aldrig haft tidigare. ”Så det kanske är det mest påtagliga.” Det nya ledarskapet har på samma gång blivit mer resultatfokuserat med ökad kontroll och ökade prestationskrav. Det är betydligt ”klarare och koncisare nu, och mer målinriktat, man har siffror på hur mycket man ska satsa, hur



mycket man ska tillverka eller hur mycket man ska sälja och så vidare”. Den ökade press på medarbetarna denna viljeinriktning har medfört, visas exempelvis i direktivet att förhandla ner inköpspriserna ett antal procent. Det gick alldeles utmärkt när man kunde peka på den framtidstro företaget hade. En reaktion bland vissa medarbetare kunde bli en släng av dåligt samvete: ”Varför har vi inte gjort detta tidigare?” Varför hade inte företaget redan från början pressat priserna genom att framstå som en framtida strategisk och viktig samarbetspartner? Varför försökte inte den tidigare ledningen detta?

Ledarskapet har även blivit mycket mer delegerande och dialogorienterat med ökad delaktighet och stort förtroende för medarbetarna och deras kompetens och möjligheter att vara självstyrande. Ledarskapet innebär att man lyssnar på de anställda, att det uppskattas från ledningen att medarbetare kommer med egna idéer och lösningar på saker och ting. Enligt personalchefen har denna förändring med ägarstrukturen att göra, att det blir på ”ett speciellt sätt med familjeföretag”, eftersom företaget är deras ”så ska du inte komma med massa idéer här”. Den ändrade ägarbilden har därigenom medfört att medarbetarna är ”jättemycket mer på tårna nu för de tycker att de får vara delaktiga i besluten och verksamheten på ett helt annat sätt.”

Ekonomichefen, som är en av dem som infört och utövar detta nya ledarskap, säger sig tro på öppenhet och en rak och tydlig kommunikation, och kanske framför allt på att delegera ut ansvar:

”Min roll är inte att säga du ska göra A och sen ska du göra B och sen ska du göra C och sen ska du göra D. För säger jag det då kan jag lika gärna göra det själv. Utan min roll är att säga att vi är på A, vi ska till D och vi får inte gå utanför de här två linjerna. Har du några problem så kontakta mig. Så jag blir mer av ett bollplank.”

Ekonomichefen menar att det för många kan vara en ganska jobbig omställning att plötsligt leva med en så stor frihet när man varit van vid ett mer auktoritärt ledarskap, en omställningsprocess som kan och måste få ta sin tid. Det gäller att hitta rätt väg.

”...men den investeringen är värd så mycket för när du väl är igång då har du en grupp som drar åt samma håll. Och då börjar folk helt plötsligt fatta egna beslut.”

Samtidigt måste såväl chefer som medarbetare lära sig var gränserna går, vad var och en klarar av. Att lägga ner denna tid i början är oerhört viktigt för att få till stånd ett medarbetarskap där människor växer och tycker det är roligt, något som enligt ekonomichefen är grunden för att göra ett bra jobb och ”vara med och driva på tillväxt”.

Detta slags ledarskap är viktigt i tider av kris och kamp för överlevnad, men också när det går bra och tillväxten slår igenom med full kraft. Det gäller att ha

medarbetare som är motiverade och engagerade, som ”äger sin verklighet, och känner att man kan påverka den”:

”Allting handlar om att ju starkare och ju tryggare medarbetare du har, desto mer kommer dom engagera sig i att förbättra sin verklighet. I stället för att det är av gud givet, så här gör du.”

Som nämndes inledningsvis så har en viktig strategi för att göra företaget mer uthålligt och livskraftigt i olika avseenden varit att genomföra en stor omorganisation. Tidigare var företaget uppdelat i flera skilda dotterbolag med vattentäta skott mellan sig och med helt olika sätt att fungera. Man hade skilda rapporteringsstrukturer, olika kontoplaner. Varje bolag hade också sina egna administratörer, vilket medförde att ekonomer kunde sitta sida vid sida utan att dela med sig av vare sig bekymmer, kunnande eller lösningar på uppkomna problem. Den nya ledningen införde i stället en gemensam organisation där alla jobbar tillsammans, lär av varandra och överför sitt kunnande mellan sig. Det har samtidigt medfört en mental omställningsprocess, som inneburit ”att få folk att förstå att vi jobbar tillsammans åt ett håll och att det är ett bolag” som ekonomichefen uttrycker det. Detta är en process som inte varit helt smärtfri. Tidigare ”kändes det nästan som att komma in i kyrkan när jag kom hit. Det var väldigt tyst, man satt på sin kammare och jobbade och så där.” Nu är man i färd med att skapa en enhetlig policy och rutiner, som gäller för hela företaget:

”I grund och botten så är vi inne i en process där vi håller på och formaliserar och sätter rutiner för själva ekonomiarbetet. (...) Det gäller ju att skapa den här finanshandboken, så här gör vi, det här är vårt jobb.”

Det handlar om att skapa rutiner och tydliga riktlinjer i hur man hanterar saker och ting, för att på så sätt hitta tryggheten i vars och ens handlande och därigenom minimera felsteg och risker. Att säkra valutor är ett exempel när det gäller ekonomiska risker. Men det handlar även om att bli mindre sårbar när någon slutar, är sjuk eller liknande.

Att formalisera, hitta strukturer och tydliggöra processer är dessutom, enligt ekonomichefen, nödvändigt för att få företaget att utvecklas, eftersom man i vissa delar saknade ”det strukturella minne som stora bolag och framför allt då bolag som ska gå till börser eller vara börsfäiga behöver”. Företaget måste helt enkelt ledas på ett mer professionellt sätt för att minska sårbarheten genom att se till att kunnandet sitter i formaliserade dokumenterade strukturer och processer och inte i människors huvuden:

”Det har funnits en muntlig tradition av att föra vidare kunskap och information. Nu malar jag det väldigt svart och vitt då. Medan för mig, ett strukturellt minne är att det finns tydliga processer, (...) arbetsbeskrivningar som är väldigt detaljerade i olika utsträckning.”

Han fortsätter:

”Det gäller att skapa ett strukturellt minne så att du kan attrahera duktiga människor och behålla duktiga människor och (...) deras styrka ska ju lyftas fram av strukturen som dom har, det är det jag menar med det strukturella minnet egentligen.”

Ledningen har även försökt anpassa organisationen för att successivt kunna växa och bli större. Man har gjort vissa nyrekryteringar, inrättat en helt ny funktion som HR-chef samt återbesatt rollen som marknadschef, en position den tidigare ägaren själv tog över efter att den tidigare marknadschefen slutade, istället för att nyanställa. Man har även satsat på att få in en mycket skicklig produktutvecklare, företagets viktigaste person, som ska se till att den nya strategin med att förnygra och förstärka varumärket uppfylls.

En annan nyrekrytering innebar att välja den mest meriterade sökanden med de högsta lönekraven, också det något helt nytt för detta anrika företag. Som personalchefen uttrycker det: ”Vi kan aldrig nå de målen vi har om vi inte har folk till det, eller resurser till det. Det hade man inte innan på något sätt. Och därför stod man och stampade på samma fläck ungefär.” Tidigare sågs också utbildade personer som ’uppblåsta typer’, som man heller inte ville betala extra för. Det handlade förmodligen om att hålla kostnaderna nere. Oavsett det pris man får betala i längden. Skepticismen mot utbildning och personer med högre utbildning var således tydlig.

Att utveckla och bibehålla goda relationer till franchiseägare, kunder och leverantörer ingår vidare som betydelsefulla komponenter i ledningens strategi att nå målet om ökad lönsamhet, en fördubblad omsättning och därmed värdeökning. Det innebär samtidigt att man blivit tuffare när det gäller att dra in pengar från kunder, man har månat om att trycka på och få in utestående fordringar, att ha en reskontra under kontroll. Samtidigt har man enligt personalchefen försökt bistå de kunder som inte kunnat betala: ”Vi sätter inte tummen i ögat på någon kund, utan vi kommer överens med kunden. Om kunden har det svårt (...) och inte kan betala, så gör vi upp en betalningsplan”. Men däremot är man noga med att kunden verkligen följer den uppgjorda betalningsplanen. ”Men vi ger alla en chans, det gör vi absolut.”

När det gäller relationen till leverantörer har man som framgått ovan pressat inköpspriser och även lyckats kompromissa när det gäller höjningar: ”Tycker vi inte vi har råd att betala dem så mycket som de kanske har velat höja, så har vi alltid kunnat föra en diskussion med dem, kunnat mötas på halva vägen och därigenom kunnat fortsätta samarbetet då.” Under krisen lade man vissa order på andra leverantörer än dem som vanligen används, då vi var osäkra på om dessa skulle klara sig ekonomiskt igenom krisen. Men i huvudsak är företaget trogen sina leverantörer. Med vissa har man även ett väldigt nära och intimt samarbete sedan lång tid tillbaka.

En stor förändring har annars genomförts när det gäller relationen till interna kunder/franchiseägare. Tidigare fanns ingen returrätt, det vill säga man fick inte skicka tillbaka överblivna varor, vilket ledde till att många återförsäljare inte vågade ta in så mycket som man egentligen ville av rädsla för att stå med osålda varor. Idag får återförsäljaren skicka tillbaka det som blir över, vilket innebär att man tar in så mycket man tror blir sålt:

”Och då sålde han ju mycket, mycket mer än vad han hade gjort tidigare då. Och det är en sådan ganska banal men ändå tydlig sak att vi jobbar tillsammans.”

Relationen till kunder, leverantörer och franchiseägare hänger därmed som vi sett intimt samman med lönsamhet, tillväxt och värdeskapande. Försäljningen ökade betydligt när återförsäljarna fick möjlighet att skicka tillbaka varor som blev över, något som inte var möjligt tidigare. Den nya och förra ledningen synes därmed ha helt olika syn på vad ekonomisk livskraft egentligen betyder och hur den skapas: Innebär en satsning på utbildade medarbetare en investering eller snarare en extratgift som man helst klarar sig utan? Är det ekonomiskt livskraftigt att, istället för att nyanställa, som vd välja att själv ta över marknadschefens arbetsuppgifter, trots att tiden inte räcker till? Att inte tillåta butikerna att skicka tillbaka överblivna varor? Sammantaget tycks den tidigare ledningens handlande snarare hänga samman med ett mer kortsiktigt icke-strategiskt lönsamhetstänkande än med ett strategiskt, långsiktigt och framåtsiktande agerande. Samtidigt är en icke alltför djärv gissning att konsekvenserna av detta tillsammans med ett auktoritärt och otydligt ledarskap och en icke-formaliserad organisation, som inte klarade av att ta tillvara medarbetarnas kompetenser och engagemang, snarast bidrog till det stillastående företag som blev följden. Något som den nuvarande ledningen gör allt för att ändra på, då dessa särskilda egenskaper sågs som begränsningar när det gäller att skapa ett livskraftigt företag. Låt oss se hur det ser ut i det andra fallföretaget.

## Uppdrag Tillväxt

Det andra företaget, ett relativt nystartat familjeföretag, är idag efter några besvärliga första verksamhetsår ett mycket framgångsrikt och lönsamt modeföretag med totalt ett tusental anställda, varav cirka 150 på huvudkontoret. Företaget har haft en mycket stark tillväxt de senaste åren. Idag finns man främst i de nordiska länderna, men ligger nu i startgroparna för en satsning även i Tyskland. Vinstmarginalen har de senaste varit i snitt sjutton procent med en dipp 2008, beroende på stora investeringar i många nya butiker.

Affärsidén är att varje vecka presentera nyheter med hög modegrad, att ha egna butiker i bästa läge, relativt låga priser och stora volymer för att på så sätt kunna pressa priserna samt att ha en åttafaldig lageromsättning. Man vänder sig främst till en yngre kundkrets, som vill hänga med i modet och ständigt kunna köpa nytt. Priset kan därför inte sättas alltför högt. Strategin för att nå en allt större

tillväxt är därmed lagd. Företaget är familjeägt med två delägare, där den ena familjen aktivt driver företaget medan den andre delägaren endast finns med som styrelseledamot. Alla familjemedlemmarna i den aktiva ägarfamiljen arbetar i företaget på olika chefspositioner. Fadern och tillika vd har lång branschvana från andra framgångsrika modeföretag. Bland medarbetarna är den absoluta majoriteten kvinnor under trettio år. Företagets trettioital designers är tillsammans med inköparna kärnan i verksamheten.

För övrigt har detta företag inte alls känt av lågkonjunkturen, även om man inledningsvis påverkades av krispratet runt omkring och därför lade fokus på bemanningen ute i butikerna. Orsaken till att man klarat sig så bra tillskrivs den höga modegraden, den stora omsättningen på produkter och inte minst att man legat i rätt prisklass, vilket kanske snarast gjort att man dragit till sig fler kunder. För att vid etableringsstarten kunna öppna butiker i snabb takt valdes franchise-modellen, men modellen har sedan flera år tillbaka övergivits för att nu enbart satsa på egna butiker. All nyetablering sker således i egen regi. Samtidigt menar man att rätt läge, rätt köpcentra är livsviktigt, och därför väntar man hellre tills man hittar rätt läge. Det finns även en strategi för hur många butiker ett land kan klara av, i Sverige börjar man se en mättnad medan det fortsatt finns etableringskapacitet i övriga nordiska länder. En annan strategisk nyhet är den 2008 påbörjade e-handeln, där man framför allt satsar på nyheter.

Den marknadsföringsstrategi som valts innebär att gå från tidningsreklam till tv-reklam å ena sidan och ute-på-stan-reklam å den andra. Denna strategi verkar ha slagit väl ut och man har nu påbörjat en satsning på tv-reklam även i övriga nordiska länder, dock först efter att ha etablerat sig i länderna som helhet.

En annan strategi är att vara kvar i Sjuhäradsregionen. När ett nytt huvudkontor skulle byggas var det naturligt att det fortsatt skulle ligga i Borås, och samtidigt vara väldigt lättillgängligt för inpendlande medarbetare. Textilhögskolan och det textila kunnande som finns i regionen nämns som avgörande för att vara kvar i regionen. I ledningsgruppen ingår ägaren/vd, dennes fru, economichefen och den operative chefen. Ledningsgruppen arbetar fram de långsiktiga strategierna varefter medarbetarna på de skilda avdelningarna jobbar vidare med strategierna ifråga. Det finns enligt intervjupersonerna ingen uttalad ledarskapspolicy. Men när ledarskapet ska beskrivas görs det med begrepp som genomskinlighet, närhet, öppenhet, delaktighet, engagemang och korta beslutsvägar. Med personalchefens ord:

”Alla vet. Det finns en öppenhet i företaget, det är nästan förvånansvärt öppet. Alla är så delaktiga. Det krävs delaktighet och engagemang i företaget. Det skapar ju denna öppenheten som finns i bolaget. Tillsammans då med vd's närhet till att jobba nära verksamheten och ledningsgruppen. Vi sitter i kontorlandskap. Vi jobbar nära varandra. Det skapar ju en samhörighet.”

De korta beslutsvägarna innebär att det går snabbt att fatta beslut då de inte ska gå igenom så många led. Beslut kan därför emellanåt tas vid samma tillfälle som frågeställningen uppkommer. Samtidigt gör delaktigheten att:

”...man ser ett engagemang i företaget. Det här att man brinner för det, att man gör det för företaget. Det är lite familjekänsla i det hela. Man håller ihop. Det är mycket teamwork och så.”

Ledarskapet utmärks enligt personalchefen också av enkelhet, av att ”inte krångla till det så mycket, utan det här att vi jobbar i grupp, vi behöver inte vara så otroligt akademiska utan det går att vara enkla i kommunikationen”. Den öppenheten som finns skapar en väldig delaktighet, en vi-känsla, men som personalchefen påpekar så skapas denna känsla även av att öppenheten innebär att alla vet hur det går för företaget. Något hon saknat i tidigare företag hon arbetat i, där okunskap leder till spekulationer om hur det går, och ”där stannar delaktigheten, det blir en vi- och domkänsla.”

Intervjupersonerna talar vidare om den speciella anda de menar finns på företaget. Som utöver närhet, engagemang, öppenhet och korta beslutsvägar kännetecknas av ’spring i benen’, ett begrepp som intervjupersonerna ständigt återkommer till. Utöver spring i benen är det familjekänsla, att det går fort, tempo. Enkelhet. Att företaget befolkas med öppna, glada människor som driver. Det är vi-känslan som ger drivet, ett driv som genomsyras av detta ’spring i benen’. Även prestigelöshet, entreprenörsanda, nya idéer, en vilja att utvecklas och kostnadsmedvetande är utmärkande. ”Det man försöker är att man vill ha med sig alla på båten, att vi går åt samma håll” som en av intervjupersonerna uttrycker det.

Hur har man då lyckats behålla denna vi-anda när man gått från tio personer till 150 på huvudkontoret och närmare ett tusental totalt på bara några få år? Ett sätt att klara detta har varit att genomföra ett antal så kallade kultur- och värderingsmöten för alla medarbetare:

”Vi hade arbetsgrupper, och dom arbetsgrupperna, alla på hela huvudkontoret skulle vara involverade och även ute i butikerna fast dom kom ju inte hit utan dom fick ha dom här kultur- och värderingsmötena själva i respektive butiksorganisation. Men här, då skulle vi blanda, det sattes upp olika grupper och då var det folk från olika avdelningar, vi fick sitta i mötesrum och ha möten med varandra och prata om kultur och värderingar, vad vi vill, vår anda och...”

Enligt ekonomichefen innebär denna anda även att göra saker ”lite snabbare och lite bättre, kanske inte så mycket annorlunda än alla andra, men vi ska göra det lite snabbare och lite bättre. Vi ska söka enkla lösningar, liksom, krångla inte till saker och ting, kör enkelt...” Återigen lyfts enkelheten fram som ett särskiljande drag för företaget, något man således lyckats bevara trots den starka tillväxten i såväl omsättning som personal. Samtidigt säger hon att det är ”ett oerhört tempo

här, jag har aldrig varit på ett företag där det är ett sånt tempo i huset, utan det är expansionstakten, allting bidrar ju till att det blir ett tempo.” Ibland kan hon därför känna att ”herregud kan dom inte bara sätta sig ner och andas i fem minuter”. Samtidigt är förmodligen denna expansionslusta en grundläggande förklaring till och förutsättning för den fortsatta tillväxt som företaget strävar efter.

Personalchefen tillskriver ägaren/vd den goda stämning som råder, genom att han ”lyckats ha kvar det här lilla företaget som det var från början genom hela vägen”. Att ”även om man växer så behöver det inte bli stort i alla led, utan att man försöker hålla ihop det”. Att vara familjeägt och att familjen jobbar i företaget anser också intervjupersonerna enbart är positivt, då det förkortar beslutsvägarna. ”Det är kul, för det skapar en delaktighet. Det är vi tillsammans. Det är inte en viodchdomkänsla för fem öre”. Prestigelöshet kännetecknar vd menar personalchefen, som inte heller märker av någon hierarki, ”utan man känner mer av att det här är ett team”. Inte heller har hon upplevt något revirtänkande, inköpsgrupper och designgrupper jobbar tvärtom bra tillsammans, vilket personalchefen säger sig vara mycket imponerad av.

Den enorma tillväxt och expansion som skett har lett till att man utöver avdelningschefer på huvudkontoret sjösatt en ny butiksorganisation med regionchefer som ett mycket operativt mellanskikt av chefer. Också i Norge har man infört tre regioner och tillsatt tre regionchefer. Samma process är påbörjad i Finland. Denna tillskapade butiksorganisation är den största organisatoriska utveckling som skett, där man under året även tillsatt en central ledningsgrupp på fyra personer för butiksorganisationen. Gruppens uppgift är framför allt att samordna och skapa enhetlighet för att få en struktur och nya rutiner:

”Det man kämpar med på ett företag som växer så oerhört fort som vi gjort, det är ju att se till rutinerna, man kan inte ha samma arbetssätt idag som vi hade för fem år sedan. Det går liksom inte, och det är väl det som vi stängas med och där har det väl hänt mycket ute i butiksorganisationen.”

Man har vidare byggt upp en organisation för resultatuppföljning som en viktig strategisk resurs. Nyckeltal utgörs främst av försäljning, bruttovinst baserad på antal kunder, antal köp och produktivitet i butikerna. De tillsatta regioncheferna har uppföljningsansvar butik för butik i sina regioner. Varje månad görs en resultatuppföljning på butikerna, med stort fokus på såväl försäljning i kronor per arbetad timma som sålda plagg per timma (eftersom man ofta säljer många plagg under rea-perioder men till lägre priser). Detta har medfört ett starkt kostnadsmedvetande i hela organisationen, inklusive hos regionchefer och butikschefer. Som framgår av citatet nedan innebär emellertid kostnadsmedvetandet inte att man ska vara dumsnål, utan finns behov av att nyanställa så görs det. Som ekonomichefen påpekar:

”Dom har ju byggt upp den här organisationen med resultatuppföljning så dom har blivit väldigt, om dom inte var det, blivit väldigt kostnadsmedvetna där ute också. Och dom mäts varje månad, dom har en budget

dom ska leva upp till så att... vi tänker på kostnaderna här, men skulle jag som ekonomichef säga att det här går inte, jag måste ha en person till på ekonomiavdelningen då säger vd, anställ. Vi ska ha folk, vi ska inte ha för mycket, men vi ska inte ha för lite folk heller. Och den attityden med att, anställ folk..."

Enligt ekonomichefen är regioncheferna positiva till den tydliga styrning med direktiv, mål och uppföljning som införts. Det innebär att "då vet dom sina egna förutsättningar" och "vad dom ska leva upp till". Samtidigt har man ändrat budgetprocessen de senaste åren mot en ökad delaktighet för i första hand regioncheferna. Man har bland annat fått påverka omsättning och personalkostnader, vilket inledningsvis skapade en viss osäkerhet om man skulle klara detta nya ansvar. Nu utvecklar man denna linje än mer:

"Sen så tog ju dom med sig det naturligtvis ut och hade en diskussion med butikcheferna, så dom var ju involverade också, men vi skickade inte ut det så att dom fick göra det själva därute.. och förra året fortsatte vi på den linjen och då var det lite mer, nu är vi inne i budgetprocessen och lite kul, så involverar vi kanske butikcheferna ännu mer och byggde upp detta och det klart det var ju jobbigt för dom i början för det var ett nytt sätt att arbeta, samtidigt som dom kändes väldigt engagerade och delaktiga på ett annat sätt än dom varit innan."

Tidigare hade man inte någon påverkan överhuvudtaget utan blev helt enkelt tilldelade en redan klar budget. Detta nya sätt att jobba har ledningen fått mycket positiv feedback på från både regionchefer och butikchefer. Varje månad har man så kallade månadsmöten då hela kontoret samlas. Den administrativa chefen håller oftast i mötena, men även vd kommer emellanåt in och berättar vad som händer och vart man är på väg. Dessa möten kan ske närhelst det finns behov av att informera. På de återkommande månadsmötena för hela kontoret får man enligt ekonomichefen "reda på hur det går för kedjan, vad vi har för marginaler, vad vi har väntat oss, och allting sådant. Så att man jobbar ju nära resultatet." Enligt den personalansvariga så är detta arbetssätt mer av en kultur:

"Snabb återkoppling, att man utvärderar det man gör, att man inte bara tutar och kör, utan stannar upp emellanåt... mer en kultur, ett sätt att arbeta."

Personalchefen menar å sin sida att...

"..det jag vet är ju att resultatet analyseras väldigt noga. Det är ett vinnande koncept det här att man ser vad det var som gick bra, och vad som inte gick så bra, och vad är det vi kan göra bättre hela tiden, och så en snabb uppföljning på det. Min uppfattning är ju att man har ju jobbat så sen dom startade."

Viktigt att poängtera är att expansionen är självfinansierad, vilket utöver den trygghet en stark ekonomi innebär, även medför autonomi och självständighet i



agerandet, då man kan välja strategi utan att vara beroende av kreditgivare för att få låna till investeringar och annat. Det handlar om en önskan att vara sin egen herre och därmed oberoende. När det gäller ägarskapet så finns hos intervjupersonerna en positiv syn på att företaget är familjeägt. Det innebär ökade möjligheter till arbetsro och långsiktighet i agerandet genom att man är mindre styrda av månadsbokslut och krav på snabb avkastning jämfört med börsnoterade företag:

”Jag tror att vi kan vara lite mer långsiktiga, jag tror, det är min personliga... till exempel den här expansionen vi gör och bekostar själva, vi kan säga att vi inte behöver ha lönsamhet år ett, eller år två, för vi ser att vi kommer att ha lönsamhet år tre, eller fyra, eller fem. Jag tror inte den långsiktigheten finns riktigt på börsen, det är lite snabba... vi har lite mer lugn och ro, arbetsro, vi kan fullfölja vår affärsidé, vår strategi utan att behöva förklara för en börs varför och hur vi tänker. Nu kör vi, det här gör vi oavsett, naturligtvis inte oavsett hur det går, det klart att vi följer upp det, vi ser lite mer långsiktigt på det, än jag tror att man gör om vi hade varit börsnoterat, jag tror vi hade haft fler finansiärer flåsande i nacken.”

Samtidigt som intervjupersonerna ser framtiden som fylld av oändliga möjligheter, där alltfler länder i Europa pockar på uppmärksamhet och på så sätt möjliggör en fortsatt expansion och tillväxt, så lyfts vissa farhågor fram. Skulle inte expansionen slå väl ut så skulle hela företags existens kunna riskeras: ”Säg att man satsar hundratals miljoner på Tyskland och vi inte slår där. Det skulle kanske kunna stjälpa hela koncernen.” Dock påpekas att en sådan satsning innebär ett långsiktigt projekt vilket gör att lönsamhet kanske inte uppnås förrän under tredje året. Huruvida specifika riskanalyser görs kring sådana eventuella etableringar är ekonomichefen osäker på, men tror sig veta att ”om kalkylen inte håller då avstår man ju från det. Sen är det ju alltid svårt att göra en kalkyl i ett nytt land.”

Sammantaget verkar ledningen omfatta kännetecknen såsom VD:s närhet till verksamheten, enkelhet i utförandet, en fortsatt stark entreprenörsanda, mycket lojala och engagerade medarbetare. Familjekänslan har man kunnat bibehålla trots den starka tillväxten bland annat genom gemensamma kultur- och värderingsworkshops och framför allt genom en stor delaktighet och öppenhet. Det kostnadsmedvetande som finns i företaget har inte, som under den tidigare ledningen i ”Värdeökning”, övergått till överdriven sparsamhet som blir en bromskloss för fortsatt expansion och tillväxt. Istället är det snarast mod och en enorm framåtanda som kännetecknar företaget. Efter presentationen av de båda företagen i de två fallstudierna görs nu en jämförelse dem mellan i relation till utmärkande egenskaper för knalleandan.

## Jämförelser

Inledningsvis kan konstateras att det finns både likheter och skillnader mellan de båda beskrivna företagen när det gäller de strategier man använt sig av för att nå

sina respektive målsättningar, värdeökning och tillväxt. Vissa aspekter kan direkt hänföras till knalleandan, speciellt när det gäller "Tillväxt" medan annat snarare kan ses som en väg bort från vad som innefattas i detta begrepp, särskilt gäller detta "Värdeökning". De frågor vi kan ställa oss är därmed: Utgör knalleandan en förutsättning och en pådrivare för ökad livskraft eller är den tvärtom en begränsning, en bromskloss? Är möjligen knalleandan på väg bort eller står den fortsatt stark? Både och blir nog svaret utifrån studierna. Låt oss se vad en jämförelse företagen emellan visar.

Företagen har delvis haft en likartad utveckling vad gäller styrningen efter det att "Värdeökning" övertogs av ett riskkapitalbolag som i sin tur tillsatte en helt ny ledning utan några rötter i Sjuhäradsbygden. Ledarskapet har blivit betydligt mer strukturerat än tidigare med policies, rutiner, och tydliga riktlinjer för att därmed skapa dokumenterade strukturer och processer och på så sätt få till stånd ett så kallat strukturellt minne istället för att kunnandet sitter i huvudet på ledning och medarbetare. En liknande utveckling kan skönjas i den nya butikorganisation som "Tillväxt" tillskapat i samband med att företaget vuxit. Styrningen i båda företagen är tydlig med direktiv, mål och uppföljningar genom nyckeltal. Medarbetarna är i sin tur positiva till denna tydliga styrning genom att den kombineras med ett starkt delegerat ledarskap.

Utvecklingen går därmed på en och samma gång mot en ökad centralisering och ett delegerat ledarskap med en för medarbetarna stor delaktighet i beslutsfattande, i hur man väljer att utföra sina arbetsuppgifter, mot eget initiativtagande och med en stor grad av öppenhet och genomskinlighet, det sistnämnda framför allt tydligt i fallföretag "Tillväxt". En skillnad företagen emellan förefaller dock vara de korta beslutsvägar, den enkelhet och närhet mellan ledning och anställda som så tydligt påtalas känneteckna fallföretag "Tillväxt"; tre grundelement i knalleandan.

En annan likhet är att inget av företagen präglas av ett kortsiktigt lönsamhetstänkande. Istället ges resurser och förutsättningar för att nå uppdragen ifråga. Ledarskapet i båda företagen har därmed i detta avseende gått mot en ökad professionalisering. Samma utveckling verkar därmed vara för handen oavsett ägarform och oavsett om ledningen har sina rötter i Sjuhäradsbygden eller ej. Ägarskapet kan ändå ha betydelse för knalleandans påverkan. Däremot måste inte företagsformen familjeägande vara avgörande, vilket visas av att den förre ägaren i "Värdeökning" och nuvarande ägaren i fallföretag "Tillväxt" på många sätt utvecklade helt skilda strategier när det gäller ledningen av företagen ifråga. Den förre ägaren i företag "Värdeökning" visade prov på flera av de egenskaper för knalleandan som utgör begränsningar när det gäller att utveckla vitalitet i företaget, såsom starkt fokus på att minska kostnader genom att inte ersätta chefsmedarbetare som slutar, att inte tillåta butikerna att skicka tillbaks överblivna varor, skepsis mot högre utbildning. Ägaren i "Tillväxt" har däremot använt sig av andra särtecken som snarast inneburit förutsättningar och pådrivare för den enorma utveckling som företaget genomgått. En enorm entreprenörsanda och framåtanda tillsammans med en önskan om självständighet, att

vara sin egen herre och därmed inte vara beroende av kreditgivare för att låna till investeringar är just sådana drag som går långt tillbaks i tiden.

En annan förutsättning för framgång är engagerade medarbetare, något båda fallföretagen idag har. Här syns samtidigt skillnader i hur ett sådant engagemang uppnåtts. Medan öppenhet och genomskinlighet, enkelhet och vd:s närhet till verksamheten är grunden för engagemanget i "Tillväxt" – i mångt och mycket knalleandans karaktärsdrag - står snarare engagemanget i fallföretag "Värdeökning" att finna i delegeringen av ansvar och befogenheter. En likhet är också det medarbetarskap båda ledningarna förespråkar, som handlar om att få individerna att bli proaktiva, att ta ett större egenansvar, att bli mer självstyrda (jfr Foucault 2001, Rose 1999). Ett värdesättande av engagerade medarbetare som kommer med egna idéer, som tar egna initiativ. I "Värdeökning" är detta en av de stora skillnaderna jämfört med det tidigare ledarskapet utöver införandet av en helt ny organisation som innebär att alla medarbetare arbetar tillsammans och därmed kan bistå varandra och överföra kunnande sinsemellan. Detta synsätt på medarbetarna förespråkade även företagsledarna för de stora koncernerna i Sjuhäradsbygden, något de såg som en grund för att klara sig i den internationella konkurrensen. Att möjligheten till eget initiativtagande, egenansvar och delaktighet liksom förtroende och tillit är grunderna för engagemang får också stöd av skilda forskningsrön (jfr Tengblad 2003; Johansson 2001; Lysgaard 1961; Nayak 2005; Rolandsson & Oudhuis 2009). Sammantaget sker en modernisering av former för organisation och styrning och företagen hamnar allt längre ifrån de grundläggande egenskaper som är kännetecknande för knalleandan och företagskulturen i Sjuhäradsbygden.

# Från förtätning till kluster – Borås utveckling som textilt centrum

---

Anders Edström

Etableringen av Borås som textilt centrum skedde redan i början av 1900-talet. En förtätning av företag inom de textila näringarna växte fram med en tidig bas i hemproduktion. Industriell produktion etablerades strax före år 1900 och de första postorderföretagen startade strax efter sekelskiftet.

Sölvell (2008:14) skiljer på olika typer av förtätningar det vill säga koncentrationer av företag; städer, industriella distrikt, kreativa regioner och kluster. Borås kan närmast betraktas som ett industriellt distrikt. I det industriella distriktet samlas företag med likartad eller relaterad verksamhet (Piore & Sabel 1984). I ett kluster samarbetar företaget med myndigheter, forskning, media och banker medan organiserat samarbete i det närmaste saknas i en företagsförtätning som Borås.

I en analys av styrkor och svagheter samt hot och möjligheter för Sjuhäradsregionen som initierades av Sjuhärads kommunalförbund konstaterade Danborg et al. (2002) att det finns många entreprenörer i de textila näringarna men lite samarbete mellan företagen. I de tidigare studierna har vi konstaterat att knalleandan innebar en begränsning genom att ”att vara sig själv nog”, att undervärdera utbildningens betydelse och en skeptisk inställning till samarbete. Den senare analysen av affärskulturen eller knalleandan stärker slutsatsen hos Danborg et al.

Flera definitioner av kluster florerar i litteraturen. Exempel är Krugman som definierar kluster som en dynamisk organisering av kunskapsutveckling, innovationer och ekonomisk avkastning (Krugman 1991). I Sverige har Nutek (2001) definierat kluster som ”ett system av aktörer som gemensamt skapar mervärden”.

Varken förtätningar eller kluster är statiska utan kan förändras över tiden antingen organiskt eller genom planerade åtgärder. Sölvell (2008:22) talar om klusters livscyklar. På samma sätt skulle man kunna tänka sig livscyklar för industriella distrikt. Kriser kan drabba såväl enskilda företag som förtätningar.

I detta kapitel behandlas följande frågeställningar:

- För det första, hur har förtätningen av textila företag i Borås utvecklats under trycket av ändrade konkurrensbetingelser? Vilken uthållighet och anpassning visar de textila näringarna?
- För det andra, vilken bakgrund och utveckling visar enskilda företag efter den textila krisen?

- För det tredje, utvecklas förtätningen av företag till ett kluster med mer samarbete? och håller den affärskultur som tidigare kännetecknat Borås textila centrum samtidigt på att uppluckras och följer därav att en ny självbild håller på att växa fram bland ortens företag?

Data om de textila näringarnas utveckling bygger mycket på Borås Stads Historia II och III (Berglund, Caldenby, Johansson, & Olsson 2005). Vidare har ett antal böcker om de textila företagen bidragit liksom näringslivsstatistik som Borås näringslivsenhet bearbetat för att belysa den lokala utvecklingen.

Data om enskilda företag bygger huvudsakligen på 25 personliga intervjuer med nyckelpersoner inom det lokala näringslivet, entreprenörer och VD:ar. Intervjuerna har genomförts under tre perioder. De tidigaste intervjuerna utfördes för studien av knalleandan 2008. En andra omgång intervjuer gjordes för en analys av JC 2009. Därefter har intervjubasen breddats ytterligare under 2010. Samtliga intervjuer har bandats och sedan transkriberats som underlag för tolkning.

I det följande redovisas de textila näringarnas utveckling, först översiktligt på branschnivå och därefter på företagsnivå.

## De stora dragen

Boråsmässan 1949 visade upp textil och konfektion från Borås och Sjuhäradsbygden och markerade samtidigt en höjdpunkt för bygdens textil- och beklädnadsindustri. Mässan invigdes av prinsessan Sibylla och drog över 100 000 besökare. Dätidens kända beslutsfattare och artister spred glans över evenemanget.

Data från 1950 visade att 70 % av Borås yrkesverksamma befolkning var verksam i textila näringar. Nästan all övrig verksamhet utgjordes av tjänster till textilindustrin. Samma år var Borås Sveriges befolkningsmässigt sjätte största stad med 60 000 invånare.

Unikt för Borås är att textilindustrin ännu 1950 sysselsatte 5000 hemarbetare, ett arv från den tidigare ”knallepoken”. Hemarbetarna vävde, sydde eller stickade för leverans till företag eller så kallade förläggare. Algot Johansson som grundade Algots började sin bana som knalle. En symbolik så god som någon på övergången från hemproduktion till industriell produktion. Handel och köpenkap med bland annat gårdfarihandel var dominerande i Borås och Sjuhärad innan industrin växte sig starkare vid sekelskiftet 1900 (Lundqvist 2008). I takt med den industriella expansionen utvecklades också handeln med råvaror och färdiga produkter inom textil och konfektion. De första postorderföretagen startades redan i början av 1900-talet.

År 1950 hade Borås utvecklats till ett nationellt centrum för textil- och konfektion. Industrin var diversifierad med betydande företag inom bomulls- och ylleindustri samt konfektion och trikå. Där återfanns stora företag som Borås Wäf-

veri, Saxylle-Kilsund, Förenade trikåfabrikerna och Algots. Vid denna tidpunkt ansågs framför allt konfektionsindustrin ha framtiden för sig. Algots som satsat på jeans och fritidskläder växte snabbt och blev förebilden för många andra. Företaget utvecklades till Skandinavians största textilföretag med som mest 5 000 anställda i koncernen.

### **Textilkris**

Frihandel, ökad konkurrens samt snabba löneökningar i Sverige utlöste textilkrisen under 1960- och 70-talen. De stora tillverkande företagen försvann genom konkurser eller statligt övertagande, med successiva utförsäljningar eller avveckling som följd. Produktionen flyttades utomlands först till Portugal och Finland och senare till Baltikum och Östeuropa och därefter i allt större utsträckning till Asien, framför allt Kina. Kvar i Borås fanns design, inköp och distribution. Samtidigt växte postorderföretagen och detaljhandelskedjor med säte i Borås vilket något dämpade raset i sysselsättning.

Postorderföretagen byggde i början mycket på hemproduktion. Det gällde även företag som Ellos (sedermera Redcats Nordic), Haléns och Rowells (sedermera H&M). Både postorderföretag och detaljhandelskedjor valde att etablera sig i Borås för att ha nära till leverantörer där man kunde köpa överskottsvaror mm. Med tillväxt och öppnare marknad vände sig handelsföretagen i ökad utsträckning till tillverkare utomlands för sin varuförsörjning.

I Borås fanns också utrymme för olika former av mellanhänder i den textila affärskedjan som agenter och importörer.

### **Globalisering och fler nischade företag**

Den globala modeindustrins utveckling och diversifiering har gjort att utvecklingen de senaste 20 åren har gått mot mer nischade företag. En grupp är de s.k. varumärkesföretagen där företaget sköter design, inköp och distribution av kläder för det egna varumärket medan tillverkning sker utomlands, ofta i Kina. Exempel på sådana företag är Didriksons 1913 med fokus på regnkläder och 8848 Altitude med inriktning mot skidkläder. Varumärkesföretagen levererar till detaljister och kedjor. En del av företagen har också egna butiker så kallade "concept stores" för att kunna exponera hela sitt produktsortiment direkt mot slutkund. Ett annat exempel på ett nischat företag är Eton som fokuserar på skjortor av hög kvalitet och modegrad.

Nischade företag finner vi även bland nya detaljhandelskedjor till exempel Gina Tricot som säljer modevaror till kvinnor för bra priser. Företaget har medvetet avstått från att bredda sortimentet till herr och barn. Lager 157 med säte i Gällstad har fokus på märkeskläder till lågpris.

För att expandera söker de nischade företagen att öka sin omsättning utomlands. Expansionen går först till de övriga skandinaviska länderna och sedan till Europa och vidare ut i världen. Det är en utveckling som tar tid. GinaTricot öppnar hösten 2010 de första butikerna utanför Skandinavien i Tyskland. Eton exporterar till Europa och Nordamerika och har egna butiker i Köpenhamn, London och New York. Didriksons och 8848 Altitude säljer också alltmer på export främst inom Europa. Nischföretagen kan också stimulera sin försäljning genom ständiga nyheter och en fördjupning av sortimentet inom sin nisch. GinaTricot satsar på nyheter varje vecka och Eton har numera färgkoordinerade kollektioner som kommer ut elva gånger om året. Didriksons och 8848 Altitude har inte samma press på nyheter. De satsar i stället på att fördjupa/bredda kollektionen inom sina specialområden.

### **Mot ett nytt centrum för textil handel och mode?**

Antalet anställda inom de textila näringarna i Borås var i mitten av 2010 cirka 9 000 personer eller 18 % av totala antalet anställda i kommunen. Tillverkande företag visade en fortsatt minskning liksom parti- och agenturhandel. Detalj- och butikshandel och postorder visade en tydlig ökning både i antal anställda och antal företag. Företagstjänster som transporter, logistik, juridik, konsultation, reklam och redovisning har ökat kraftigt de senaste tio åren både vad gäller antal företag och anställda. Borås visar fortsatt upp en stark förtätning inom de textila näringarna men tyngdpunkten har förskjutits.

### **Strategisk förskjutning - från tillverkning till marknad och kundkontakt**

Marknader med global konkurrens har visat att tillverkningskapacitet och tillgång till produkter inte begränsar företagens tillväxt och utveckling. Det är i stället efterfrågan och tillgång till marknader som sätter gränser för företagens tillväxt. Det gäller att ha rätt produkter till rätt pris för det kundsegment man riktar sig till. Sprider man sig över stora områden vad gäller produktsortiment och kundsegment ökar risken att få för höga kostnader, brister i kvalitet, sortiment eller kundservice.

### **Anpassning på branschnivå**

Flera av de tillverkande företagen hade under lång tid haft sin strategiska kompetens koncentrerad till tillverkningen varför förändringen mot ökad fokus på marknad, kundsegment och mode blev för långsam. Konkurrenskraften minskade och en hel del företag slogs ut. Problematiken med en förskjutning av företagets tyngdpunkt längs en förädlingskedja har tidigare uppmärksammats av Galbraith (1983) och Galbraith och Kazanjian (1986).

De framväxande postorder- och detaljhandelsföretagen hade lättare att göra motsvarande omställning eftersom man under lång tid sålt direkt till konsument

och därmed tvingats att anpassa priser genom att vända sig till lågprisländer och koncentrera sig på design, inköp och logistik.

Inom den modeinriktade detaljhandeln blir fokus på kunden ännu viktigare. Mode och sortiment växlar snabbare vilket ställer allt större krav på information om försäljning direkt från butik, snabba anpassningar av sortimentet, god leveransservice. Med inköpskällor i Asien var man av kostnads- och tidsskäl tvungen att ta större kontroll över hela kedjan mellan sortiment, design, inköp och leverans. Genom egen kontroll kan företagen minska ställtider, kapitalbindning och beroende av andra aktörer i kedjan när de vill göra omfattande kampanjer mm.

Flera av varumärkesföretagen inom försäljning av kläder väljer att öppna egna butiker antingen inom större varuhus eller på strategiska marknader för att kunna marknadsföra sitt sortiment och få mer direkta kundreaktioner. Data visar också att de egna butikerna ofta säljer bättre än andra detaljistkunder.

Utrymmet för agenturer och partihandel minskar när butikskedjor och stora varuhus sköter det mesta själva. Begränsningar i kompetens och resurser även hos stora företag gör dock att det finns ett fortsatt utrymme för duktiga mellanhänder.

Man kan alltså se att hela affärsprocessen drivs med utgångspunkt från marknad och kunder. Det är en dramatisk omställning från industriepoken då den drevs med utgångspunkt i tillverkningskapacitet och teknologi.

### **Anpassningsförmåga i en företagsförtätning**

Redan för många år sedan började en förtätning kring hemproduktion/gård-farihandel. Hemproduktionen bestod av sömnad, vävning och stickning.

Porter (1990) har argumenterat för att brist på resurser kan vara en drivkraft för företagande. Det kan mycket väl vara fallet med Sjuhäradsbygden där det magra jordbruket skapade behov av bisysslor för familjernas försörjning. Förtätningen kom som vi tidigare visat att följas av textil produktion med början kring sekelskiftet samt senare av postorder i början av 1900-talet och frivilliga fackkedjor på 1960-talet. Distanshandel, detaljhandel och partihandel med varumärkesföretag är allt viktigare förgreningar i den nutida förtätningen av företag.

Förtätningen av företag skapar flera fördelar för de ingående företagen och dess anställda. Inom förtätningen finns en bred kompetensbas. Ifall någon blir friställd finns det ofta ett annat företag i närheten som är i behov av den kompetensen. Flera företag med liknande inriktning skapar konkurrens och drivkraft för utveckling och innovationer. Om något företag skapar något nytt sprids det snabbt genom informella nätverk mellan företag och anställda i förtätningen. En förtätning kan också skapa en marknad för specialiserade tjänster som ytterligare stärker företagets konkurrenskraft. Förtätningen kan också dra till sig företag



inom samma eller relaterade branscher eftersom de kan rekrytera kompetent personal och få fördelar genom den infrastruktur som förtätningen skapat.

Anpassning till nya förutsättningar kan ske genom att:

- existerande företag anpassar sin verksamhet
- nya företag med en ny inriktning startas
- företag utifrån etablerar sig lokalt

Vi undersöker detta i följande avsnitt.

### **Nyföretagande i Borås textila förtätning**

I detta avsnitt skall vi visa hur enskilda företag startats och vilken kunskap och erfarenhet de nya entreprenörerna tillför. Vi behandlar främst företag som fortfarande existerar och sorterar dem i delbranscher.

#### **Distanshandelsföretagen**

I dagens läge finns endast sex företag av större dignitet. Två av dem, Haléns och Cellbes, har numera samma ägare men drivs under olika varumärken. De tre stora är Redcats Nordic (fd Ellos), Haléns och H&M (fd H&M Rowells). Ateljé Margaretha är ett företag med gamla anor som växer genom att bredda sortimentet. Slutligen finns ett snabbväxande nystartat företag, Nelly, som startades i Borås 2003 och köptes av MTG 2007.

Den grupp unga människor som startade de större postorderföretagen kring 1950; entreprenörerna Olle Blomqvist (Ellos), Hans Halén (Haléns), Bröderna Rowell (Rowells), Makarna Bengt och Gunvor Hultgren (Cellbes) och Hugo Josefsson (Josefssons) var alla ungefär lika gamla. Samtliga hade kontakt med och viss erfarenhet från tidigare etablerade postorderföretag.

Olle Blomqvist började arbeta på ett tryckeri i Borås som producerade trycksaker åt postorderföretagen. Olle läste postorderkatalogerna och blev intresserad av hur företagen formulerade sin reklam och hade senare stort nöje av att formulera egna texter. Han besökte de flesta postorderföretagen för att läsa korrektur och rätta. På så sätt fick han personlig kontakt med människor på postorderföretagen och en ökad insikt i verksamheten. Hans Halén arbetade som springpojke på Wästgöta kompaniet, ett av dåtidens postorderföretag, där han också packade paket. Inspirerad av sina erfarenheter där startade han Riksvarulagret för att driva handel med konfektion och s.k. korta varor.

Bröderna Olle och Bengt Rowell fick sina kontakter med postorderbranschen genom fadern som var god vän med VD på Wiskadals Fabrik, ett annat av dåtidens postorderföretag. Olle startade tillsammans med sin bror en butik i hattbranschen. De annonserade och gav ut en liten katalog. 1953 registrerades firma

Rowell, Bengt och Gunvor Hultgren startade Bengts lager för att sälja japansk lakansväv. Egen katalog kom först 1964. Hugo Josefsson började som bokhandelsbiträde och lärde tidigt känna Olle Blomqvist och när Olle startade sitt företag tillsammans med sin fru blev också Hugo intresserad av att starta eget.

Gemensamt för denna andra generation av postorderentreprenörer var att de startade utan något kapital som små källarföretag. Ingen av dem hade någon särskild formell utbildning utan började försörja sig som springpojkar och lärlingar. Kontakten med existerande postorderföretag var en källa till inspiration och kunskaper för att starta eget. Deras företag kom att sälja direkt till konsument via katalog och postorder i motsats till tidigare generation av postorderföretag som sålde till detaljhandel och föreningar.

En annan viktig inspirationskälla var kontakten mellan entreprenörerna. Här frodades både konkurrens och ett visst samarbete. Olle Blomqvist berättar:

”Du vet jag hade mina annonser inne två veckor, tre veckor och sedan kom de andra. De visste inte hur många order jag hade men de såg annonsen vecka efter vecka och så såg de att jag såg belåten ut och det var bevis nog. Det där med kroppsspråk är avslöjande.”

Entreprenörerna träffade varandra både privat och i arbetet.

”Vi gick på danser tillsammans och sedan reste vi tillsammans. Jag och Hugo Josefsson visade våra kundregister för varandra. Han fick låna mitt kundregister och skriva av det och jag fick skriva av hans för att vi skulle kunna öka upplagan på våra kataloger. Jag fick hyra Rowells lokal när den blev för liten. Hugo fick hyra den lokalen när den blev för liten för mig. Men, vi ljög också för varandra och vi talade inte om hur många order vi fått eller var vi hade köpt grejerna och vi spionerade på varandra. Men, på kvällarna umgicks vi med varandra. Jag bodde granne med Olle Rowell i tio år. Jag har bott granne med Hugo Josefsson i praktiskttaget hela livet och hans fru umgicks mycket med min Rosa.” (Intervju 2008-11-13)

Betydelsen av närhet och socialt nätverk både sporrar och belönar. Det är karakteristiskt för den lilla staden. Sedermera bildades Postorderföretagens garantiförening. Den garanterade konsumenten att returer med mera skulle hanteras efter tydliga regler. Nätverket och garantiföreningen var upprinnelsen till senare samarbete i Postorderföretagens förening.

Betingelserna för de textila näringarna var mycket gynnsamma kring 1950 vilket säkert bidrog till att klimatet för nyföretagande var gott. Företagen hade upplevt nästan ett årtionde av monopol på hemmamarknaden genom tullskydd och den utländska produktionskapaciteten hade inte hunnit växa till sig ordentligt.

Från mitten av 1960-talet och framåt konsoliderades distanshandeln kraftigt. De större företagen köpte upp de mindre. Så småningom såldes även större familjeföretag till ännu större och kapitalstarka ägare. Haléns såldes redan 1965 till

engelska Universal Stores som i sin tur köpte Cellbes 2004 för att sedan sälja båda företagen till svenska ägarintressen i Consortio Invest AB. Ellos såldes 1988 till ICA och 1997 sålde ICA till franska La Redoute. Rowells köptes av H&M 1980. Därmed låg ägandet i de stora företagen utanför Borås. Den operativa verksamheten låg fortsatt i staden. Tillgång på personal och övrig infrastruktur gjorde det fördelaktigt att ha verksamheten kvar. Det har inte skett några betydande nyetableringar med något undantag inom distanshandel med kläder och textil förrän inpå 2000-talet.

Ateljé Margaretha startades 1959 av Curt Grozdics som hade ungerskt ursprung. Företaget sålde material för broderier och handarbeten mot postförskott. Sonen Alf tog över 1989 och företaget förvärvades 2005 av investmentföretaget Litorina Kapital. Företaget har sedermera breddat sortimentet med damkläder och hemtextil.

2003 startade Jarno Vanhatapio tillsammans med en äldre kollega med erfarenhet från livsmedelsbranschen företaget Nelly. Jarno hade IT- erfarenhet efter att ha ansvarat för discoarrangemang och lärt en hel del om hemsidor. Här fick han inspirationen till att starta eget. Efter ett mellanspel som byggarbetare startade han eget med import av elektronikprodukter från Thailand och Hongkong. Han lärde sig då import. Något senare hittade han en hemsida i England för underkläder som fått flera priser. Det sporrade till att starta en liknande verksamhet i Sverige under namnet Nelly. Med små medel byggdes verksamheten upp och expanderade. Sortimentet bestod av vissa egna varumärken men mest externa. Sortimentet breddades successivt och företaget växte snabbt. 2007 såldes företaget till MTG men den operativa verksamheten blev kvar i Borås med sortiment, design, inköp, försäljning och distribution.

Nelly har legat i framkant vad gäller utveckling av e-handel. Man har på ett innovativt sätt utnyttjat sociala media, satsat på ett mycket stort antal externa varumärken och på att ständigt förnya sortimentet. ”Nyheter varje dag” har blivit en slogan. Mycket snabb kundservice är en annan framgångsfaktor. Alla mer betydande distanshandelsföretag i Borås har därmed externa ägare.

Det skall också nämnas att det tillkommit distanshandelsföretag i Borås utanför de textila näringarna. Bengt Höök gick i lära hos sin styvfar som hade sadelmakeri i Eksjö. Han blev sedermera sadelmakaremästare. Sadelmakeriet utvecklades bra och 1976 tog Bengt över företaget. 1979 beslöt man sig för att satsa på postorder. År 2000 satsade man på ett nytt huvudkontor i Borås och ungefär samtidigt startade man näthandel. Det var koncentrationen av postorder till Borås och den infrastruktur som fanns där som lockade. Redan tidigt drev företaget egna butiker. De har expanderat kraftigt och butikerna svarar i dag för 80 % av försäljningen. Företaget säljer kläder och utrustning för hästsport. Man arbetar över hela Skandinavien och har planer på att expandera till Östeuropa, först Polen.

År 1999 startade Anders Halvarsson och Hans Krister Andersson NetOnNet för att sälja elektronikprodukter på nätet. I början var man ett renodlat nätföretag

men 2001 startade man en s.k. lagershop för försäljning till konsument. Grundarna hade erfarenhet från den frivilliga fackkedjan AudioVideo inom hemelektronikbranschen där Hans Krister drev familjeföretaget Televisionen på Knalleland.

De båda kompanjonerna samarbetade i några affärsprojekt innan de startade NetOnNet. NetOnNet var det första renodlade nätföretaget inom hemelektronik men säljer numera mer från sina lagershopar än på nätet. Företaget har växt snabbt och är noterat på OMX på listan över mindre företag. Grundarna hade omfattande branscherfarenhet och genom sitt samarbete fanns de båda i Borås och det blev därför naturligt att starta verksamheten just här.

Distanshandeln kan närmast beskrivas som en mogen delbransch trots att försäljning av kläder på nätet ökar snabbt. Nelly kan ses som en förnyad form av e-handel/distanshandel. De större företagen växer numera utomlands men inte i Borås. Staden är dock fortsatt svenskt centrum för distanshandel med kläder.

### Detaljhandelskedjorna

De frivilliga fackkedjorna utgör fackhandlarnas reaktion på varuhusens starka tillväxt på 1950- och 60-talen då Epa, Tempo och Domus växte och tog marknadsandelar. Genom samarbete framför allt inom inköp men också inom profilerings-, marknadsförings- och administration sökte enskilda företag att stärka sin konkurrenskraft. Borås och Sjuhäradsbygdens starka ställning inom textil, konfektion och trikså utövade en stark dragningskraft på de nya frivilliga fackkedjorna att etablera sina inköps/administrativa centra i staden.

”Ända sedan jag började hade ju Borås varit min stad även när jag bodde på annan ort. Det var ju i Borås man köpte varorna. Jag var väl förtrogen med Algots som var vår stora leverantör.” (Leif Gustafsson, tidigare VD, JC).

Förutom företagskontakterna var Textilinstitutet viktigt med sin utbildning inom design, teknik och handel. ”Jag hade koll på de som gick på Textilinstitutet.” (ibid.)

Detex AB, sedermera MQ flyttade till Borås 1962. Företaget hade skapats året innan av 25 modebutikägare i Stockholm. Junior Center AB (sedermera JC jeans and clothes) startade i Borås 1969. Dåvarande VD hade själv gått på Textilinstitutet. Hemtex startades i Borås 1973 av 17 hemtextilbutiker av liknande skäl som Junior Center. I början av 1970-talet köpte fortfarande kedjorna mest i Sverige, särskilt i Borås och Sjuhärad.

”För det vi gör inom hemtextil så är ju Borås en alldeles utmärkt etableringsort för oss. Textilhögskolan försörjer oss med mycket folk. Jag tror att de flesta här har gått på Textilhögskolan på kortare kurser eller längre utbildningar. Sedan finns ju hela branschen här kan man säga” (Anders Jansson, VD 2002-2007)

Kring sekelskiftet 2000 omstrukturerades de frivilliga fackkedjorna för att möta en ny konkurrenssituation. JC och MQ flyttade sina huvudkontor till Göteborg för att underlätta rekryteringen av kvalificerad personal, särskilt inköpare. Strax efter bytte de också ägare när Rn&B köpte JC 2006 och investmentbolaget Cap Man blev huvudägare i MQ 2006. ICA Ahold blev huvudägare i Hemtex 2009. Hemtex har behållit sitt huvudkontor i Borås men genomgår en genomgripande omstrukturering av butikskoncept mm. Rn&B flyttade JC's huvudkontor till Stockholm medan MQ ligger kvar i Göteborg.

Göteborg har därmed blivit ett centrum för detaljhandelskedjor med Kapp-Ahl, Lindex, MQ, Weekday och Monki. En del av logistikhanteringen för ett par kedjor är kvar i Borås förutom alla nya företag som startades av tidigare anställda på JC. Några startade i Göteborg och Stockholm medan GinaTricot, 8848 Altitude, Svea, Viskan Distanshandel, TotalLogistik startade i Borås och Lager 157 i Gällstad (Brorström, Edström & Oudhuis 2009:15-29).

De frivilliga kedjorna gick också mot allt fler egna butiker i stället för franchise för att öka den centrala styrningen. I en allt mer globaliserad bransch med allt högre tempo och snabb förnyelse av kollektionerna blev beslutströgheten i ett franchise system eller liknande ett handikapp. För att kunna hålla bra priser var det också en fördel att kunna kontrollera hela affärsprocessen från sortiment/design via inköp, lager och distribution till försäljning.

*GinaTricot* startades av Jörgen Appelqvist med fru 1997. Jörgen Appelqvist var tidigare VVD på JC. Efter några besvärliga år kring sekelskiftet tog tillväxten fart och GinaTricot är för närvarande Sveriges snabbast växande klädkedja. 2009 hade företaget en omsättning på 2.2 miljarder och vinsten blev 352 Mkr före skatt. Lång erfarenhet av design, inköp, marknadsföring och butikskoncept från JC var grunden till företagsbygget. Tillgång på personal och service i Borås förutom att det var just där som familjen var bosatt gjorde det naturligt att starta i Borås. Diskussion har senare förts om en eventuell flytt av huvudkontoret men beslutet blev i stället att bygga ett nytt huvudkontor i Borås.

*Lager 157* startades av Stefan Palm och två kompanjoner 1999 i Gällstad ca 3 mil från Borås. Stefan var tidigare ansvarig för jeans inom JC. Numera är Stefan ensam ägare till företaget. Efter några år i Gällstad där det nya butikskonceptet för försäljning av märkesvaror till lågpris förfinades startade en geografisk expansion till Sågmyra, Örebro, Västervik och Hälleforsnäs.

Endast Hemtex av de tidigare kedjorna finns kvar i Borås. Trots GinaTricot's snabba tillväxt har Borås förlorat sin starka position bland detaljhandelskedjorna.

### **Partihandel och varumärkesföretag**

Det är svårt att i näringslivsstatistiken tydligt skilja mellan olika typer av företag. Särskilt som de flesta företag avvecklat sin egen tillverkning under senare år.

Vissa behåller en mycket liten del för sina provkollektioner eller för beställningsarbeten. Det finns därför mycket få tillverkande företag av betydelse. Kwintet och FOV Fabrics är undantag. Ingen av dessa ingår dock i vår studie. Följande företag ingår i gruppen parthandel och varumärkesföretag.

*Oscar Jacobson* startade företaget 1903 med tillverkning av främst arbetskläder. Familjen Jacobson drev företaget till 1973 då Börje Bengtsson tillträdde som VD. Börje Bengtsson köpte sedan ut företaget 1983 från SweTeko där bolaget hamnat i textilkrisens kölvatten. Familjen hade tidigare köpt Stenströms Skjortfabrik i Helsingborg och ägde även Linköpings Linnefabrik. 1992 övertog Magnus Bengtsson ledningen av företaget efter sin far som avlidit året innan. Företaget fortsatte i familjens ägo fram till 2008 då det köptes av riskkapitalbolaget Valedo och en ny företagsledning med erfarenhet från Tiger of Sweden tog över.

*Eton Fashion*. Verksamheten utvecklades ur hemproduktion och i början på 1950-talet sålde man skjortor under namnet Skjortfabriken Special. I mitten på 1950-talet tvingades man genom försäljning på England att välja ett nytt varumärke vilket blev Eton. Grundarens barn delade 1968 upp ägandet. Nuvarande VD Hans Davidsons pappa blev VD. Hans Davidsons farbror som startade Eton Systems köpte sedan Eton Fashion 1990. Företaget har utvecklats starkt genom export och finns fortsatt kvar i familjens ägo. Eton Fashion omsatte 2009 207 Mkr med 60 anställda.

*Swegmarks/Abecita* Harry Swegmark flyttade till Borås 1932 och började som marknadschef på Borås band- och hängslefabrik. Harry köpte egna bandvävstolar och startade Swegmarks 1938. Sönerna Gösta och Bengt tog över företaget 1964 efter att båda arbetat i företaget i flera år. Sortimentet utvecklades från band till korsetter och damunderkläder. Swegmarks köpte Abecita 1981 och fick därmed tillgång till ett etablerat varumärke. Sedermera har man även köpt varumärket Salming. Vd och koncernchef är numera Göstas dotter. Företaget finns alltså kvar i familjen.

*Oscar of Sweden* Bolaget hette ursprungligen Leroy Swanson och startades av Bertil Swanson 1949. 1967 tog Stig Åman tillsammans med Inge Ohlander över och drev företaget till 1987 då investmföretaget Prosperitas köpte företaget. 1992 fick familjen Åhman möjlighet att köpa tillbaka företaget och lanserade Oscar of Sweden. Säljer numera bara herrskjortor i Sverige och övriga Norden. Producerar främst i Polen. Omsätter drygt 50 Mkr med 15 anställda.

*Fashion Trade AB*. Företaget startades 1970 av Jonas Rohde och Roland Gabler från Stockholm där företaget hade sitt säte. Owe Persson vars far arbetat i postorderbranschen, startat eget och arbetat inom konfektionsindustrin ordnade jobb för Owe på Algots. Owe sökte sedan arbete som försäljningsassistent för Fashion Trade. Han blev framgångsrik säljare och delägare 1987 och huvudägare 1999. Sätet flyttades då till Borås. Företaget säljer till större kunder i Sverige som kedjor, postorderföretag och större enskilda som Gekås. Man arbetar med design, inköp och distribution med

leverantörer i Kina, Bangladesh, Indien och Rumänien. Företaget omsatte 2009 109 Mkr med 24 anställda.

*Göte David Teko AB.* Göte David Johansson är tredje generationen efter Algot Johansson. Efter Algots konkurs slutade Göte David, som arbetat med försäljning varit Vice VD och tillförordnad VD, och startade eget 1976. Företaget arbetar med att producera, designa, distribuera och sköta logistiken för grossister och kedjeföretag. Företaget växte genom att köpa varumärken och kundregister från några av textilkrisens konkurser. Företaget har en omsättning på ca 200 Mkr med 35 anställda.

*Rappson Lapidus.* Per Axel Gröndahl har en bakgrund som handelsresande för Algots. Han började 1981 arbeta för Göte David Johansson och startade sedan eget 1985. Han köpte varumärkena Rappson och Lapidus från Göte David. 1988 flyttade företaget till Viskafors. Rappson Lapidus säljer som grossist till herrbutiker i Sverige, Norge och Finland i första hand. Företaget omsätter drygt 80 Mkr med 20 anställda.

*Cavaliere.* Jan Frick startade företaget 1986/87. Jan hade tidigare arbetat på Norrby Mekaniska, som arbetade mot textilfabriker, men sahlade om och började som agent för ett östtyskt företag. Därefter sålde han frack och smoking för ett norskt företag i Sverige och sedermera även kostymer. Startade eget med inriktning på frack, smoking och kostymer med tillverkning i Tjeckien. Säljer till herrbutiker och har några egna butiker. Jan Frick har överlåtit VD rollen till en av sina döttrar. Även en annan dotter arbetar i företaget. Företaget omsätter i koncernen drygt 100 Mkr med 14 anställda i Borås och därtill anställda i Norge, Finland, Riga, Stockholm och Moskva.

*Unibrands AB.* Företaget startade 1995. Det köptes av Ingemar Persson och Camilla Sandsjö 1999. Företaget hette ursprungligen Old Trader och hade sitt säte i Stockholm. Ingemar Persson och Camilla Sandsjö var med och startade en avdelning i Borås 1995 som utvecklades bra och man kunde efter fyra år ta över hela företaget. Ingemar Persson, numera VD har en bakgrund från postorder. Företaget är hårt nischat mot ytterplagg och allvädersplagg. Ursprungligen fokuserat på lågprisföretag som Gekås, ICA Maxi och Ellos. Arbetar med leverantörer främst i Kina. Företaget omsätter 140 Mkr med 24 anställda.

*Svea* startades 1998 av Christina Wallmansson tidigare chefdesigner på JC. Företaget designar och säljer kläder främst till ungdomar under varumärket Svea. Företaget omsatte 2009 23 Mkr med 11 anställda.

*8848 Altitude.* Magnus Berggren arbetade som designer för JC. Han fick tillsammans med Anna Larsson designa kläderna till en svensk expedition till Mount Everest. Sedan registrerade de varumärket och hade det som ett hobbyprojekt. Först 1997 kom företaget i gång och såldes till Intersport men köptes tillbaka något år senare. Företaget säljer främst vintersportkläder till stora kedjor

som Intersport m.fl. Har expanderat starkt på export under senare år. Företaget har en omsättning på 124 Mkr med 12 anställda.

*Didriksons 1913.* Företaget har traditioner tillbaka till 1913 med tillverkning av regnkläder för fiskare. Varumärket Didriksons köptes av Sören Andreasson 1998 från Craft där han själv arbetade dock inte med Didriksons. Sören hade tidigare arbetat på Almedahl, Järnia Sport och Craft. Företaget säljer regnställ, specialiserade våtavvisande kläder för jakt och golf i huvudsak till sporthandeln. Allting produceras i Kina. Bolaget omsatte 2009 182 Mkr med 30 anställda.

Sammantaget har Borås många starka varumärkesföretag som täcker sport- och fritidskläder, Didriksons, 8848 Altitude och dessutom Craft och Seger (de senare ingår inte i denna studie) herrkläder, Eton, Oscar Jacobson, Oscar, Rappson Lapidus, och dam, Swegmark/Abecita, Svea och Miss Mary of Sweden. Den senare ingår inte i vår studie.

Samtliga 12 företag i gruppen partihandel och varumärkesföretag har startats av entreprenörer som förvärvat sin kompetens från tidigare anställningar inom något handels- textil- eller konfektionsföretag i Borås med omnejd. Tio av de tolv entreprenörerna arbetade med försäljning innan de startade eget. Två arbetade med design. De hade sin kompetens och erfarenhet från marknad och kundkontakt, den nya tyngdpunkten för de textila näringarna.

Fem av tolv företag är familjeägda medan sex av företagen ägs av nyckelpersoner i företaget och ett företag ägs av ett riskkapitalbolag. Det är framför allt nyligen startade företag där ägandet är spritt på nyckelpersoner i bolaget som inte har familjeband. Ägandet håller alltså på att professionaliseras. Det speglar att företagen värnar om nyckelkompetenser.

Samtliga företag i gruppen är små eller medelstora med en omsättning som varierar mellan 23 Mkr till drygt 200 Mkr och antal anställda från 11 till 60.

Vår genomgång visar att företagsförtätningen i Borås har varit grund för kompetens och erfarenhet som varit betydelsefullt för ett stort antal nya företag.

### **Underleverantörer och företagstjänster**

Det finns fler företag som skulle kunna ingå i nedanstående grupp men följande representerar ett bra urval av underleverantörer och tjänsteföretag.

*Nilörngruppen.* Företaget startades 1977 som en designbyrå av Claes Göran Nilsson men företaget tog senare även hand om produktion av etiketter som las ut på produktionspartners i Tyskland och England. Claes Göran ansåg att profilera kläder bestod till stor utsträckning av design av etiketter. Företaget arbetade med de stora konfektionsföretagen som Algots. När produktionspartnerna inte hade tillräcklig kapacitet började man köpa tillverkande bolag. 1991 gick Investor in med 20 % och företaget börsintroducerades 1998. Claes Göran lämnade företa-



get 2005 och investmentbolaget Traction gick in som huvudägare med 65 %. Claes af Wetterstedt gick in som VD 2009. Han hade då varit verksam i bolaget sedan 1992. Företagsgruppen omsatte 2009 336 Mkr med totalt 215 anställda varav knappt 40 i Borås.

*Pulsen.* Wigar Bartholdson, nuvarande VD och grundare till Pulsen, kommer från en företagarfamilj. Hans far drev Herrljunga Metallfabrik men Wigar började på Sveriges Förenade Triåfabriker (sedermera Eiser). Arbetade i början med arbetsstudier men blev snart engagerad i datorisering. Man byggde system för order/lager/fakturering, tillverkning och materialredovisning. 1964 kom man överens om att Wigar skulle arbeta på den öppna marknaden med att sälja program och utvecklingstjänster. Det blev början till Pulsen (nuvarande namnet kom till 1983). I slutet av 1970-talet tog det nya företaget över driften av Eisers datacentral och snart även fastigheten. Företaget började med att bygga affärssystem för i första hand distanshandeln. Man tog också ofta hand om kundernas systemdrift på den egna stordatorn. Pulsen erbjuder också system för bokklubbar och har utvecklat system för vården. Under räkenskapsåret som slutade 2009/04 omsatte bolaget 1 354 Mkr med 389 anställda. Företaget ägs av grundarens familj.

*BEAB Etikett och system.* Företaget startades av Bo Andersson 1977 som ursprungligen var mekaniker och arbetade som servicetekniker med skrivare, skrivmaskiner och räknemaskiner. Han startade egen firma och hans målgrupp var teko-kunder. Han började med att bygga mekaniska printrar men gick sedan över och importerade streckkodsprintrar. Började sedan producera etiketter själv. Ulf Nordgård anställdes 1995 som VD och tog sedan tillsammans med en annan anställd över företaget från grundaren. Erfarenheten från konfektion fördes över till tillverkande industri och förpackningssidan. Reservdelssidan hos stora företag som Volvo är viktiga kunder. Arbetar med en liten organisation i Kina mot existerande kunder. Företaget omsatte under det brutna räkenskapsåret 2010/04 67 Mkr med 35 anställda.

*Viskan Distanshandel System.* Startades 1997 av Sten Selin och en kompanjon. Grundaren hade arbetat på JC med affärssystemutveckling under några år men gick sedan över och arbetade som konsult till JC. Så småningom konstruerade man ett eget affärssystem som nu är grunden för den största delen av verksamheten. Sten Selin är huvudägare med ytterligare nyckelpersoner som delägare. Företaget omsatte 2009/08 17 Mkr med 21 anställda.

*Centiro Solutions.* Niklas Hedin växte upp i en företagarfamilj och var först anställd hos fadern innan han blev anställd av sin äldre bror. Niklas arbetade med kopiering och distribution av videokassetter. Han utvecklade sedan i samarbete med Posten ett nytt system Packsoft som fortfarande finns. Företaget som startade 1998 beskriver sig som ett mjukvaruföretag som säljer transport och logistiklösningar baserade på en komponentbaserad egenutvecklad programvara. Man säljer också konsulttjänster relaterade till lösningarna. Huvuddelen av kunderna är medelstora företag men även mycket stora företag som DNT, Schenker

och Apple finns bland kunderna. Företaget har växt snabbt och visade för 2009 en omsättning på 54 Mkr med 50 anställda. Företaget har blivit utsett av Work Environment Institute som den näst bästa arbetsplatsen i Sverige. Niklas Hedin är huvudägare men även de åtta först anställda har aktier i företaget.

*Bockasjö AB.* Bockasjö är namnet på en stor lagerfastighet som Paul Frankenius och Joakim Edin köpte tillsammans. Bolaget, som startades 2004, kom också att innefatta en lagerfastighet som Paul hade förvärvat tidigare i samband med att företaget TotalLogistik bildades. De två kompanjonerna äger 50 % var. Efter den ursprungliga investeringen fortsatte Bockasjö att köpa nya lagerterminaler och skapade ett betydande bestånd som 2007 såldes till Kungsleden för drygt en halv miljard kronor. Därefter har Bockasjö fortsatt med projekt för att bygga och finansiera stora lagerterminaler eller motsvarande. Erfarenheterna från logistik för distanshandel har varit viktiga erfarenheter för bolagets utveckling. Företaget har också investerat i skog i Lettland. Bockasjö har tre anställda.

Vi kan konstatera att det finns en dominerande ägare i fem av de sex företagen. I Bockasjö AB delas ägandet lika mellan de två grundarna. I Nilörngruppen är investmentbolaget Traction majoritetsägare. I de övriga fyra företagen är VD personligen huvudägare men delar ägandet med familjemedlemmar i ett fall och med ett mindre antal nyckelpersoner i företaget i övriga.

Genomgången visar att erfarenhetsgrunden för de nya serviceföretagen kommer från konfektionsindustri samt distans- och detaljhandelsföretag. Bockasjö har köpt upp lagerterminaler som sedan förädlats och sålts.

Från en bakgrund i konfektion och distanshandel har serviceföretagen kunnat expandera genom att föra över sina erfarenheter till nya områden och därmed nya kundgrupper. De har också expanderat genom internationalisering av verksamheten. Gruppen rymmer ett par större företag som Pulsen och Nilörngruppen. Den bilden skulle bli än tydligare om vi kompletterade med dotterföretag i större koncerner som etablerat sig i Borås som DNT, Aditro, DHL, Schenker, Itella, Transcom och Manpower. Gruppen tjänsteföretag har växt både vad gäller antal företag och anställda.

Den textila förtätningen har visat en betydande förmåga att stimulera nyföretagande men frågan är hur framtiden kommer att se ut med en allt hårdare konkurrens från andra regioner eller städer. I det följande avsnittet skall vi utifrån tendenser i ett mindre antal företag göra ett försök till en framtidsbedömning.

## **Vägvisare mot framtiden**

Det är rimligt att tro att vissa företag är särskilt viktiga som inspirationskällor och förebilder för andra. Det är företag som också uppmärksammats av omvärlden utanför Borås och Sjuhäradsbygden ungefär som Algots blev uppmärksammat under 1950- och 60 talen.

”Näringslivet runt omkring oss betyder inte så mycket ur ett kundbasperspektiv. Men det betyder mycket, både den näringslivsmylla och verksamhet som finns runt i kring, vad gäller kunskap inom området, entreprenörsandan och det faktum att man hittar personer i stan som har ganska hög ambitionsnivå som spänner utanför stan lokalt och också utanför Sverige. Befinner man sig på en ort där ingen har prövat vingarna och spänt bågen tror jag att man skulle känna sig lite ensam men det gör man inte här.” (VD Centiro Solutions).

Vi har identifierat fem företag som kvalificerar för beteckningen vägvisare genom att de uppmärksammats för innovativt beteende och expansion. Dessa är GinaTricot, Didriksons 1913, Nelly, Centiro Solutions och Bockasjö AB.

*GinaTricot* presenterades i en artikel i Dagens Industri nyligen på följande sätt:

”Gina Tricot slår alla rekord i försäljning och vinst. Resultatet i fjol fördubblades till 352 miljoner kronor och i år öppnas 30 nya butiker. Förra året rusade försäljningen med 42 procent till 2,2 miljarder.” (2010-08-07).

Företaget satsar hösten 2010 på en etablering i Tyskland. Man finns förutom i Sverige också i Norge, Danmark och Finland. Man kommer enligt intervjun i Dagens Industri att öppna tre till fyra butiker i Tyskland. Enligt tidningen är GinaTricot den snabbast växande svenska klädkedjan. Företagets affärsidé är att sälja mode till kvinnor till bra priser.

En tidigare kollega från JC berättar: ”Det var ingen som trodde på Jörgens projekt när han slutade på JC.” Företaget hade också några besvärliga år innan det lossnade i början på 2000-talet. GinaTricot’s fenomenala tillväxt har väckt uppmärksamhet bland så gott som alla företagare i bygden. Vi ställde frågan till VD i ett annat Borås-företag hur vederbörande såg på GinaTricot’s utveckling. ”Det är fantastiskt. Det är imponerande. De har verkligen lyckats. Jag är imponerad.” Liknande omdömen återkommer hos många andra. När nu GinaTricot bygger sitt nya huvudkontor vid infarten till centrala Borås är detta inte bara en markering av ett framgångsrikt företag utan spiller över på hela Borås som textil- och modestad.

*Didriksons 1913* har fått utmärkelsen snabbväxande Gasell under flera år, vilket innebär att företaget växt 30 % om året i minst tre år. Årligen görs en branschundersökning av ca 150 sportvarumärken där man gör en värdering av leveranssäkerhet, kvalitet, service mm. Didrikson har legat i topp eller näst intill bland varumärken inom den textila delen av sporthandeln. Didriksons utsågs 2009 till Årets företag i Väst av organisationen Företagarna. Företaget har växt till en omsättning på 182 Mkr för 2009. Särskilt växer man nu på exportmarknaden.

*Nelly* har med start i Borås och sedan med stöd av MTG som ny ägare sedan 2007, växt mycket snabbt från noll till drygt 192 Mkr 2009 och förväntas fördubbla omsättningen ytterligare en gång för 2010. Affärsidén är att sälja mode

på nätet till bra priser. Som renodlad e-handlare har man förnyat distanshandeln. Slogan är ”nyheter varje dag”. Man erbjuder ett mycket stort antal varumärken, kan visa kläder på egen cat-walk och satsar mycket på sociala medier som Facebook, Twitter och Youtube. Satsar på mycket snabb leverans. Trots nya ägare drivs den operativa verksamheten från Borås av grundarna. På vår fråga om nya företag inom distanshandeln föreslår VD för Svensk Distanshandel en analys av Nelly. Sommaren 2010 satsade Nelly på en outlet under sommaren i Åhaga en lokal för större event i Borås. Det markerar ytterligare företagets fysiska närvaro i Borås.

*Centiro Solutions* ett mjukvaruföretag med inriktning mot transporter och logistik. Företaget har imponerat genom sin tillväxt och har också fått utmärkelse som Gasellföretag. Som renodlat kunskapsföretag representerar Centiro en ny utveckling inom det lokala näringslivet. Företaget har imponerat genom att ha ett antal av världens mest framgångsrika företag som kunder som IKEA, SKF, DNT, Schenker och Apple. Centiro har fått pris av Work Environment Institute som nummer två bland de femtio bästa företagen i Sverige. Företaget har därmed blivit uttaget till en rävling bland de femtio bästa företagen i Europa. Företaget bygger nu ett nytt huvudkontor på Viared. Det första renodlade kontorshuset på Viared som i övrigt är industriklassat.

*Bockasjö* ett något udda företag i sammanhanget men anmärkningsvärt framgångsrikt. Företaget drivs av två kända entreprenörer Paul Frankenius och Joakim Hedin, båda med erfarenhet av att starta, leda och äga företag. Företaget uppmärksammades först genom stora investeringar i lagerlokaler som Borås Wäveri's anläggning på Ryda i Borås. Tillsammans med ett antal andra investeringar i stora lager och distributionsanläggningar såldes allt som ett paket till Kungleden för 540 miljoner kronor. Nu har man växt och med existerande innehav och projekt är man uppe i ca 100 000 m<sup>2</sup> förvaltd yta. Ytterligare ca 70 000 m<sup>2</sup> planeras. Företaget har också satsat på skogsinnehav i Lettland. Det är främst genom entreprenörskap, affärsinse och djärva projekt som Bockasjö utmärker sig.

## **Gemensamma drag hos vägvisarföretagen**

### **Värderingar**

Företagens VD'ar ger uttryck för samma värderingar som många andra i Sjuhäradsbygden; kostnadsmedvetande, enkelhet i arbetssätt och närhet till affärsprocessen. De fem vägvisarföretagen är måna om finanserna. Det visar siffror från databasen ”allabolag”. Vinstmarginal för Bockasjö som fastighetsbolag växlar våldsamt och Nelly's snabba tillväxt kräver oerhört mycket kapital vilket gör att vinstmarginalen ännu så länge är blygsam (2009 5 %). Övriga fyra bolag har en soliditet på ca 50 % i genomsnitt och vinstmarginalen för GinaTricot, Didriksons och Centiro pendlar kring 15 %. Försiktigheten med pengar speglas av att ägarna i GinaTricot inte tar ut någon utdelning utan allt investeras i bolaget

trots en vinst senaste året på 352 miljoner kronor. Det är typiskt för samtliga bolag att man bygger värde genom investeringar i det egna bolaget. I Centiro säger VD ”Vi är rätt aggressiva när det gäller att skriva av våra investeringar och hur vi ser på personalkostnader. Vi aktiverar inga utvecklingskostnader.”

Företagen säger sig också eftersträva enkelhet i arbetssätt. I GinaTricot säger VD att ”vi har inga modeller. Vi är inte uppfostrade med det. Jag tror det är farligt också. Vi går vår egen väg.” När företaget nu går in i Tyskland försöker man inte i första hand lära av andra utan man åker och studerar marknaden, butikslägen mm. Liknande tankar ger den ansvarige för inköp och marknadsföring i Nelly uttryck för. ”Vi är måna om snabba leveranser, bra service och rätt utbud. Det är ingen rocket science.” (Nelly 2010-03-16)

Fokus på affärsprocessen är väsentlig. Nelly’s verksamhet i Borås beskrivs som:

”Vi är egentligen ett renodlat sälj- och logistikbolag här. Vi har en controller för lagerhantering men all annan redovisning ligger hos moderbolaget.”

Företaget har en snabb och uppföljning av försäljning och intensiv kontakt med kunder på sociala medier. Man har insett att om man levererar snabbt får man mer återköp. Tankarna är likartade i GinaTricot.

”Vi har en stor inköps- och designavdelning, där det är inköpsavdelningen som styr. Vi andra är hjälpmedel till dem kan man säga.”

Liksom Nelly följer GinaTricot upp försäljningen nära.

”Vi mäter försäljningen. Vi är väldigt intresserade av hur mycket vi sålde för igår. Vad var det vi sålde? Det är det som är styrningen.”

Tempot i affärsprocessen är inte lika hårt uppdriven i övriga tre företag. I sportfackhandeln är det i huvudsak de traditionella säsongerna som gäller. Även i Didriksons är det fokus på produkterna.

”Oavsett hur mycket pengar vi har haft att lägga in har produktutveckling och design fått en stor del. Varumärket eller produkten är kung så att säga.

I Bockasjö arbetar man med stora byggprojekt som tar mellan tre och fyra år från första kontakten till att en färdig lagerfastighet levereras. I denna typ av affärer är finansiering och förhandlingar med potentiella kunder nyckelprocesser. För framgångsrika förhandlingar krävs förutom förhandlingsskicklighet också kompetens inom lager och logistik. En stor omsättning kan därför drivas av ett litet antal personer.

Även i Centiro är affärerna projektbaserade men mer varierande vad gäller tid från idé till leverans. Med ca 250 kunder blir det en stor variation i projektport-

följen och det gäller att sätta samman rätt resurser för varje enskilt projekt vilket kräver en flexibel organisation och motiverade och kompetenta medarbetare.

## Entreprenörskap

Samtliga företag leds av de entreprenörer som skapade dem. I fyra av fem företag är det synonymt med huvudägaren/ägarna. I Nelly har MTG tagit över som huvudägare men har som policy att låta de ursprungliga ägarna driva företaget och ingriper sällan i det operativa arbetet. Företaget har tidigare erfarenhet av att köpa entreprenörsledda företag. Entreprenörsledda företag har stor flexibilitet och korta beslutsvägar och kännetecknas ofta av höga ambitioner att växa. I tre av fem företag är företagaren eller företagarfamiljen största ägare. I ett av företagen, Didriksons, är ägandet fördelat på nyckelpersoner i företaget.

## Snabbväxande

Samtliga företag har växt snabbt. Gina Tricot senaste året 42 %, Didriksons 46 %, Nelly 50 %, Centiro 27 %, Bockasjö 55 %. Omsättningen för Bockasjö är inte direkt jämförbar men ser man på förvaltd fastighetsyta i m<sup>2</sup> växer den kraftigt.

Att tillväxt är en stark drivkraft hos resp. företagsledning framgår av nedanstående uttalanden:

”Vi skall växa så fort vi orkar organiskt. Samtidigt vill vi ha spjutspets-teknologi och ett innovationstänk. Vi gillar den kombinationen.” (Centiro 2010-04-29)

”Det har varit en fantastisk resa så här långt. Men vi är definitivt inte mätta. Detta är otroligt kul och vi vill försöka fortsätta att växa och tror att vi på sikt kan hävda oss även som en internationell kedja.”

(GinaTricot i Dagens Industri 2010-08-07)

”Jag skulle säga att vi gör samma grejer fortfarande. Visst vi breddar barn, sportutbud och sådant. Men det är fortfarande brett utbud, snabba leveranser, och extrem kundfokusering. När det gäller framtiden tror jag bara att vi är i början. När den här apparaten är 4G och det är lite större skärmar och folk börjar använda den kommer vi att flytta ändå mer från den traditionella handeln till e-handel.” (Nelly 2010-03-16)

”Varför Nelly växer så lavinartat det är att vi drar i två rattar samtidigt. Dels ökar vi på trafiken otroligt mycket samtidigt som vi ökar på köpfrekvensen. Det blir ju som en magisk formel som gör att man kan gå från 20 till 50 miljoner, från 50 till 200 miljoner och förhoppningsvis nu från 200 till 400”. (Nelly 2010-03-16)

”Vår radar har alltid legat på det som är lite större och det är lika mycket möda med ett sådant projekt som ett mindre men utväxlingen blir så ofantligt mycket större. Vi är i full fart igen. (efter en större utförsäljning 2007). Vi har ytterligare projekt på Viared. Vi är på gång att bygga upp ett rejält bestånd igen.” (Bockasjö)

## Mod/rishtagande

”Man skall inte vara rädd för att investera i någonting som är större än det du behöver just nu. ... Om jag köper en telefonväxel för 50 personer, det gjorde vi nämligen när vi var 5 anställda. Den bytte vi helt nyligen. Det har varit väldigt bra utdelning”.

(Centiro 2010-04-29)

”Vi har vågat ta positioner där ingen annan har vågat ta positioner”

(Bockasjö)

”Det är många företag som inte skulle våga en sådan satsning från 200 miljoner kronor till 400 miljoner.” (Nelly 2010-03-16)

”GinaTricot tror att det är strategin att hålla mycket högt tempo och hela tiden förnya sortimentet som är den viktigaste framgångsfaktorn. ... Men det är en ständig utmaning” (Dagens Industri 2010-08-07)

## Tydlig affärsidé och strategi

”Nelly är ett paraply för olika varumärken. ... Man får inte tappa fokus på den gren som gjort oss till vad vi är idag. När jag skrev den första affärsplanen finns det fortfarande saker som är mycket viktiga. Det är sådana saker som snabba leveranser, bra service och rätt utbud. ... Vi har nyheter varje dag. Det får inte gå en enda dag utan att vi släpper nya plagg ... Vi skyltar om vår framsida en gång i veckan. Vi är otroligt levande på det sättet. ... Allt handlar om fart.” (Nelly 2010-03-16)

”Centiro är ett mjukvaruföretag som säljer lösningar för transport och logistik baserad på ett egenutvecklat och modulärt system. Vi har tagit ganska djärva teknologiska språng och ligger hårt på framkanten. Vi skall vara bäst för dem som själva vill vara bäst.” (Centiro 2010-04-29)

”Regnkläder är basen. Familjen är den stora kundgruppen för oss. Vi har aldrig försökt vara något annat. ... Jag vill inte upp och ”sätta peaken”, jag vill inte ner på den billiga lågprisdelen. Jag vill satsa på den breda massan.” (Didriksons)

”Vår inriktning är på lager och industrifastigheter mot stora kunder. De bygger mycket stora värden. Vi har en grundkunskap om lager och logistik så när vi sätter oss ner med en motpart så möter de en kompetent person som förstår takhöjder och hur viktigt golv är för logistikverksamhet. När jag koncentrerar mig blir det effekt.” (Bockasjö)

## Mode och kvalitet till bästa pris är mottot för GinaTricot

”Vi har bara dam. Om vi breddar sortimentet så är det hela tiden för dam. Vi skall ha fler toppar att välja på, fler jeans att välja på. Finns det ännu mer att välja på får vi mer besök.”(GinaTricot)

## Internationell fokus

Möjligen är det internationella synsättet allra viktigast för insikten att en stark lokal/regional bas är väsentlig i den globala konkurrensen.

”Jag har aldrig haft något lokalt fokus faktiskt. .. Jag tycker det ligger närmare till hands det som finns ute i Europa och världen. Att ha det fokuset i stället.” (VD, GinaTricot)

”Vi har en jättebra benchmark i England faktiskt. Några i Italien... Framtiden handlar mycket om Europa. Det sker en revolution i många länder man går från postorder till e-handel. De två har ingenting gemensamt.” (Nelly’s grundare)

”Vi sa vi bygger inte ett kontor i Borås vi bygger ett kontor för ett internationellt mjukvaruföretag som skall ha en stark kosmopolitisk laddning med skandinavisk källa och förtroende. Så uttryckte vi det.” (VD Centiro Solutions)

Även Bockasjö investerar internationellt i Lettland.

Med ett starkt internationellt fokus vill företagen också skapa en stark lokal bas och kanske en bas som inte är isolerad till bara Borås utan i samspel med Göteborg för att underlätta transporter och kontakter för både anställda och företag.

”Men vad jag tycker är väldigt viktigt, för vår del i alla fall, det är att man bygger ihop Göteborg med Borås.” (VD GinaTricot)

”Min högsta önskan är snabbtåg mellan Borås och Göteborg” (hälftenägare i Bockasjö)

## På väg mot kluster

Fem företag har identifierats som ”Vägvisare för framtiden”. I detta avsnitt skall vi ta dessa företag som utgångspunkt för att analysera om Borås är på väg mot en mer tydlig klusterbildning med närmare samarbete mellan olika typer av aktörer.

I tidigare forskning har man funnit att det ofta finns ett företag som fungerar som en slags motor i klustrets utveckling (Mascanzoni, D. och Novotny, M. 2000). I den förtätning av företag som karakteriserat Borås som textilcentrum kan man inte direkt se något företag som fungerat i en samordnande roll. Där emot kan man identifiera företag som kan ha varit inspirationskällor och förebilder för övriga företag.

Vi vill gärna se Algots som en förebild inom konfektionsindustrin och Ellos som förebild bland postorderföretagen. Algots var tidig med att satsa på fritidskläder och införande av ny teknik och arbetssätt i produktionen. Ellos var tidig med att utnyttja ny teknik i administration och logistik samt att förnya och utveckla sin



katalog. Båda företagen var genom sin storlek också betydelsefulla som kunder till andra företag inom förtätningen.

Genom den ökade differentieringen i det lokala/regionala näringslivet så är det mer naturligt med en grupp av företag som inspirationskälla för den fortsatta utvecklingen. Även om de fem företagen representerar olika delar av ett textilt centrum så har de ett likartat förhållningsätt vad gäller företagandet inom Borås med omnejd. I det följande skall vi analysera detta förhållningsätt och vad det betyder för en eventuell klusterbildning.

### Lokala förutsättningar för respektive verksamhet

Företrädare för samtliga fem företag anser att de har en klar fördel av att vara lokaliserade i Borås. Grundaren till Nelly uttrycker det så här:

”Vi sitter i världens bästa stad för att göra det här. Kompetens och know-how finns i den här staden, kontakterna inom textil, närheten till Textilhögskolan. Helt outstanding för oss.”

VD för Centiro säger när han betraktar förutsättningarna för sitt mjukvaruföretag inom transport och logistik:

”Vi ser globala företag som väljer att placera centrala globala funktioner i Borås. Det finns också andra företag som jag vet har tagit beslut att lägga global styrning av distribution från Borås. Helt enkelt därför att det finns en kultur och kunskap kring detta som är unik. Det är vi beredda att skriva under på, på grundval av de personer som vi får tag på och det ”mindset” vi hittar. Om du tittar på vad som händer i huvudet på företagen här så hittar du ett ”mindset” som är på en annan nivå än vad som är vanligt.”

I Didriksons, som nyligen byggt ett nytt huvudkontor på Viared, trycker VD på det nätverk som finns inom besläktad verksamhet och på den textila traditionen. Kompetensen hos anställda är samtidigt av vikt. Det gäller inte bara inom produktutveckling och design utan också i lagerarbetet.

”På lagret vill vi gärna ha någon som har jobbat med textil. Även om man kan tycka att vem som helst kan flytta en låda. Men det är en känsla också: Vad är det för någonting jag flyttar? Det är ju inte bara en låda utan det ligger ju något i den och det skall ju vara rätt grej. Man skall kunna reagera på en mängd signaler som kan visa på fel. Det är ju bra med textil bakgrund i det fallet.”

I Bockasjö framhåller VD Borås möjligheter inom logistik:

”Det fanns stora volymer här. Det fanns kunnande med postorder i boten och många andra aktörer. Det fanns mycket kunnande inom logistik. Vi hade ett bra geografiskt läge som ingen kunde ta ifrån oss. Från Borås servar du 75 % av den norska marknaden, 100 % av den danska och

90 % av den svenska inom 24 timmar. Läger du på ytterligare så är du långt nere i Tyskland. Borås har ett bra läge.”

GinaTricot bygger för närvarande ett nytt huvudkontor vid infarten till Borås centrum för mellan 150 och 200 miljoner kronor. Det kan bli ett landmärke för hela staden som markerar framtidstro. Ett snyggt huvudkontor är kvalitet enligt VD.

”I den här branschen om du har ett mediokert kontor som ligger lite fel. Det går inte. Det kommer någon och äter upp dig i Göteborg förr eller senare. Och du kan inte bara betala mer, för det gör man inte i Borås.”

Även Centiro bygger ett nytt kontor på Viared som liksom GinaTricot’s är ritat av Gert Wingårds arkitekter. Nelly har bytt kontor fyra gånger de senaste sex åren men håller sig till billigare ytor. Samtliga företag visar genom konkreta framtidsinriktade investeringar att man tror på Borås.

### **Farhågor för framtiden**

Allt är inte rosenrött inför framtiden. Det är kanske främst de modeinriktade företagen som uttrycker en viss oro. Grundaren av Nelly uttrycker sin oro så här:

”Vi är i Borås duktiga på Smart Textiles och sådant. Mycket på expertis men vi sladdar lite på det kommersiella. Om vi var postorderstad skulle vi ha alla chanser i världen att bli e-handelsstaden nummer ett. Då måste man ha lite utbildning och sådant.”

E-handel betraktas här av intervjupersonen som skilt från postorder.

VD på GinaTricot har en likartad syn.

”Göteborg har tagit butikskedjorna. De finns inte i Stockholm. Och Stockholm tar designerna, det är många, och varumärkena kan man säga. Borås har arbetskläder, oss och ett antal agenter kvar. Det är en stor fara för oss. Det är därför som jag tror att i ett 20-årsperspektiv så skall man se Göteborg och Borås i ett och under tiden får man inte tappa modetsidan för vi kan inte leva på textilsidan.”

Man kan sammanfatta oron i för få modedesign företag, för begränsad omfattning på modern e-handelskunnande samt behov av ökat nyföretagande generellt i Borås.

### **Plattformer för samarbete**

För ett kontinuerligt samarbete mellan olika aktörer krävs någon form av plattform för samordnade beslut och mobilisering av resurser. Det finns aktuella exempel som tyder på att olika aktörer har gått samman för att stärka Borås som ett kluster inom mode, textil och design. Market Place Borås är exempel på en sådan plattform. Det är en förening av starka företag och statliga och offentliga

verksamheter inom mode, textil och närliggande branscher. I styrelsen ingår företrädare för privata näringslivet, Borås stad och Textilhögskolan.

Inom gamla Svenskt Konstsilkes lokaler i stadsdelen Simonsland i anslutning till Högskolan skapas nu nya och ändamålsenliga lokaler för utbildning, forskning, groddföretag, syateljé samt catwalk, konferenslokaler och mötesrum. Man hoppas att få 20-30 groddföretag i olika stadier av utveckling. Här kan unga designers ta sina första steg för att skapa egna företag med nära tillgång till expertis av olika slag och med möjligheter till finansiering.

Grundaren för Nelly är positiv till Market Place Borås:

”Vi har gått in med en och en halv miljon i inkubatorn Borås Market Place. Jag har lovat att vara med i styrelsen där. Jag har lovat en och en halv miljon till designers så att de kan tillverka och så säljs det på Nelly och så får de en kick back. Talangen skall stanna i Borås.”

Smart Textiles är en annan plattform för forskningssamarbete mellan Högskolan och andra intressenter inom offentliga organisationer, andra akademiska organisationer och privata företag.

### **Bidrag från kommun och högskola**

Man kan konstatera att Borås stad är aktiv i skapandet av Market Place Borås men stöttar även på andra sätt. VD för Centiro säger sig ha haft stort stöd av staden för bygget av det nya huvudkontoret.

Kommunföreträdarens respons på begäran om hjälp var:

”Säg vad ni behöver så skall vi hjälpa er. Sedan har de varit fantastiska hela processen igenom... näringslivsenheten har baxat igenom ärendet i stadshuset. Jag skulle säga att vi har fått förstklassig service rakt igenom. Man har uttryckt att man vill stödja företag som vill satsa här.”

Även Högskolan har på senare år uppmärksammats som en viktig partner. Textilinstitutet/Textilhögskolan har långa anor som samarbetspartner men även andra delar av Högskolans verksamhet lyfts nu fram.

”Högskolan har växt till sig och blivit en viktig spelare. Vi hade inga professorer för fem-sex år sedan som ägnade sig åt logistik nu har vi två. Nu utbildas t.ex. 10-15 mastersstudenter, tidigare inga. Vi kan se när vi rör oss på universiteten i Sverige att Borås ligger långt framme vad gäller utbildningsnivå. Vi är själva ute och utbildar. Då pejar vi det. Jag tycker nog att man kan påstå att Högskolan ligger långt framme på flera områden.” (Centiro 2010-04-29)

## Kompletterande bidrag

Förutom aktörer som direkt bidrar i klustret finns ett antal organisationer som mer allmänt stödjer entreprenörskap och nyföretagande. Espira Tillväxtcenter är en stiftelse med representanter från näringsliv, högskola och Sjuhärads kommunalförbund. Tillväxtcentret är ett paraply för olika typer av verksamheter bland annat en inkubator och Drivhusets entreprenörsutbildning Enter. Connect Sjuhärad hjälper entreprenörer att förfinna sina affärsplaner och stöttar genom kontakter med riskkapitalister. Connect har också ett program för att stötta företag som vill expandera snabbare. Organisationen driver också populära frukostmöten tillsammans med Högskolan, ofta med inriktning mot entreprenörskap.

Sparbanksstiftelsen Sjuhärad stöttar näringsliv, idrott och kultur med ambition att göra Sjuhäradsbygden attraktivare att leva i. Caramus stiftelse delar ut stipendier till unga entreprenörer för att underlätta för dem att förverkliga sina affärsidéer.

BoråsBorås är en annan samarbetsplattform för att stärka Borås dragningskraft som besöksort. Här samarbetar kommunen, näringslivet och Högskolan.

Förutom dessa organisationer som stöttar ett förmånligt affärsklimat i allmänhet kan satsningar på kulturen stärka både som en viktig miljöfaktor men också för att stimulera kreativitet. Design i olika former ligger ju nära flera konstformer. Stadens konstmuseum har arrangerat utställningar som uppmärksammats långt utanför Sjuhäradsbygden. Detsamma gäller den regelbundet återkommande skulpturutställningen.

Abecita Corsettfabrik konstmuseum har dels en permanent samling av internationell grafik, fotokonst samt en avdelning för textilhantverk. Dessutom har museet en avdelning för löpande fotoutställningar. Museet är ett exempel på ett viktigt privat initiativ på kulturområdet. Det är rimligt att tro att kulturens utveckling indirekt kommer att stödja staden som centrum för design, mode och textil.

## En bransch med god omställningsförmåga

Vi kan konstatera att de textila näringarna har lyckats hantera den dramatiska omställningen till fokus på marknad och kundkontakt i stället för produktion. Det visade sig visserligen att många företag genom sin kompetens, erfarenhet och struktur var för starkt bundna till den dominerande produktionsinriktningen. De förmådde inte göra en relevant omställning tillräckligt snabbt och gick i konkurs eller blev uppköpta.

Omställningsförmågan hos de textila näringarna totalt visade sig dock vara större än för många enskilda företag. Förklaringen till detta är till stor del en företagsanda och affärsmässig kreativitet som präglar förtätningen av företag i Borås med

omnejd. Genom att tidigare anställda och nya entreprenörer kunde ta hand om existerande varumärken och med hjälp av existerande kundkontakter och marknadskännedom framgångsrikt utveckla dem vidare. De kunde därmed rädda mycket av det som fanns av värde i tidigare verksamheter

Genom en god omställningsförmåga har Borås kunnat behålla en dominerande position i Sverige inom distanshandel och till den kopplade företag inom transporter, logistik, IT, call centers och bemanning. Man har ett stort antal välkända varumärkesföretag, vissa med äldre ursprung, men även många nystartade under de senaste femton åren. Trots denna relativa framgång finns farhågor bland många att man inte skall kunna hänga med på den växande marknaden för modeföretag. Anledning är att många designers flyttar till Stockholm för att börja på andra företag där eller starta eget. Därför satsar man nu mer på samarbete och entreprenörskap för att stärka utvecklingen inom näringslivet totalt och inom de textila näringarna i synnerhet.

Utvecklingen inspireras av företrädare för ett litet antal företag som vi kallat Vägvisare mot framtiden. Deras framgångar och erfarenheter på den internationella marknaden har gjort intryck på andra och tenderar att bryta den tidigare lokala begränsningen. Det innebär att man anser att knalleandans dominerande värderingar är en konkurrensfördel men att de behöver ses inom en ny och vidare ram för det lokala näringslivet.

# Avslutning

---

## Knalleandans framtid

Den positiva utvecklingen av näringslivet i Sjuhäradsbygden och förmågan att hantera förändrade omvärldsförutsättningar förklaras ofta av förekomsten av en gynnsam företagskultur. Den grundläggande värderingen i knalleandan, att till varje pris klara sig själv och inte bli beroende av finansiellt stöd utifrån, förenas med en stark fokus på kostnadseffektivitet. En naturlig följd av en sådan kombination av egenskaper är en organisation som har förmåga att möta och hantera förändrade förutsättningar inom ramen för det rådande paradigmet. Det vill säga så länge behovet av förändring och utveckling sker inom ramen för befintlig struktur och verksamhet så innebär drivkraften att vara självständig att beslut fattas och åtgärder vidtas. Med värderingen att klara sig själv följer också ett bristande intresse för samverkan med andra och för att engagerat medverka i olika typer av nätverk. Företagen och företagaren håller sig för sig själv och har ett begränsat intresse av att dela med sig av idéer och kontakter till andra. Sådana värderingar innebär svårigheter om en omorientering av verksamheten måste ske och en ny inriktning och nya marknader etableras. Knalleandan kan vara ett hot mot nödvändigheten att väsentligt omorientera verksamheten. I Brorström, Edström och Oudhuis (2008) påtalades vikten av att balansera självständighet och samarbete mot varandra.

Den fråga som föreliggande studie väcker är hur stark den etablerade företagskulturen, det vill säga knalleandan, är. De intervjuade ekonomi- och personalcheferna förmedlar en bild av företag som på ett modernt och samtidigt klassiskt manér arbetar med att utveckla modeller och metoder för god management. En formalisering av styrningen sker och distansen mellan ledning och verksamhet ökar. Studien visar att stora skillnader i uppfattningar finns mellan ekonomi- och personalcheferna och de företagsledare som tidigare har intervjuats. Förklaringarna till dessa skillnader kan vara många. Det kan till exempel bero på vilka som intervjuats i de olika studierna. Ekonomi- och personalcheferns uppfattningar och bedömningar i större företag går inte att jämföra med företagsledningar i mindre och medelstora företag där flera VD:ar dessutom är ägare. Även om förklaringen till skillnaden är den så pekar studien på att knalleandan långt ifrån är en etablerad föreställning och styrande värdering i alla företag i Sjuhäradsbygden. Den genomförda studien kan också vara en illustration av att en uppluckring är på väg att ske som är nödvändig för att företagen ska öka sin förmåga att anpassa verksamheten till förändrade förutsättningar. Det handlar bland annat om en ökad benägenhet att samarbeta med andra och tillsammans finna nya affärsmöjligheter i regionen.

Studierna av företagen ”Värdeökning” och ”Tillväxt” visar att knalleandan är på gott och ont. Den negativa inställningen till utbildning och utpräglad sparsamhet, två egenskaper för knalleandan, som karakteriserade den tidigare ledningen i

”Värdeökning”, motverkade en gynnsam utveckling och bidrog därigenom till stagnation. De nya ägarna i ”Värdeökning”, och även till viss del ägarna i ”Tillväxt”, har genomfört en rad åtgärder och förändringar som inte är i enlighet med knalleandans karakteristika. Detta tyder på att knalleandan försvagats, men det motsägs samtidigt av att ”Tillväxt” i mångt och mycket har sina rötter i flera andra av knalleandans utmärkande drag. Dessa egenskaper för knalleandan har varit påtagligt bidragande till den snabba och positiva utveckling som företaget ”Tillväxt” genomgått. Även om några slutsatser inte ska dras baserat på studier två företag, så kan tendenser skönjas rörande av vart Sjuhäradsbygden näringsliv är på väg och vilken betydelse traditioner och etablerade föreställningar har.

Vägvisarna, det vill säga de företag som identifierats som förebilder, ger uttryck för en annan självbild vad gäller de textila näringarna jämfört med de övriga företagen och jämfört med vad som gällt tidigare. Dessa anser numera att samarbete är viktigt för att skapa bättre förutsättningar för nyföretagande och kompetensutveckling inom dessa näringar. Detta synsätt visar att en övergång från förtätning av företag till ett kluster av företag i närmare samarbete med kommun, högskola, banker och näringslivets organisationer pågår. Flera konkreta samarbeten har identifierats tidigare. Samtidigt vill vägvisarna se sig som en integrerad del av en större region med Göteborg som central nod. Tack vare styrkan i det egna klustret är uppfattningen att risken för att försvinna eller marginaliseras i den större helheten är begränsad. Istället finns alla förutsättningar för att bli en tydlig och viktig del i dessa större nätverk och i denna större gemenskap. Detta vittnar om gott självförtroende.

En prövande slutsats är att företagskulturen eller den informella institutionen knalleandan också påverkats av och något försvagats som en konsekvens av de radikalt förändrade förutsättningar som den senaste finanskrisen ledde till eller kanske framförallt som finanskrisen befarades leda till. Denna drastiska förändring i omvärldsförutsättningarna är säkert av marginell betydelse men den förnas med att managementskolade ekonomer och personalvetare får ett ökat inflytande över hur företagen ska styras och ledas. Intresset för moderna managementmetoder innebär att de traditionella värderingarna utmanas. Formella spelregler baserade på managementideal och föreställningar om effektiv styrning för att bemästra besvärliga situationer utmanar de informella spelreglerna. Till detta kommer att de företag som nu är förebilder och som förevisar framgång uppvisar en annan repertoar av egenskaper än de som förknippas med knalleandan. Institutionen knalleandan försvagas, knalleandan är i gungning.

## Litteraturförteckning

- Berglund, B., Caldenby, C., Johansson, L. & Olsson, K. (2005). *Borås Stads Historia, del II och III*. Lund: Historiska Media.
- Brorström, B., Edström, A. & Oudhuis, M. (2008). *Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden*. Högskolan i Borås: Vetenskap för profession, rapport nr 3.
- Brorström, B., Edström, A. & Oudhuis, M. (2009). *Framgångsrik förnyelse. Forskningsprogrammet om företagande, traditioner och förnyelse i Sjuhäradsbygden*. Högskolan i Borås: Vetenskap för profession, rapport nr 9.
- Danborg, Th., Henning, R. & Larsson, B. A. (2002). *Framtid i Sjuhärad – starka och svaga sidor, hot och möjligheter*. Lund och Stockholm 2002.
- Foucault, M. (2001). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv förlag.
- Galbraith, J. (1983). Strategy and organization planning. *Human Resource Management*, 22(1-2), 63-77.
- Galbraith, J. & Kazanjian, R. (1986). *Strategy implementation*. St Paul, Minn: West Publishing.
- Johansson, O L. (2001). *Organisationens rationalitet*. Lund: Academia Adacta.
- Hackman, J. R. & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Krugman, P. (1991). *Geography and trade*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Lundqvist, P. (2008). *Marknad på väg – Den västgötska gårdfarihandeln 1790-1864*. Göteborgs universitet: avhandling från historiska institutionen i Göteborg nr 52.
- Lysgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsförlaget.
- Mascanzoni, D. & Novotny, M. (2000). *Lokomotivföretaget i Italien. Motor för sysselsättning och regional utveckling*. Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning: Nya jobb & företag. Rapport nr. 12.
- Nayak A. (2005). Managing Uncertainty and Subjectivity. In S. Watson & A. Moran, (ed.) *Trust, Risk and Uncertainty*. New York: Palgrave, MacMillan.
- NUTEK (2001). *Regionala vinnarkluster. En fråga om kompetensförsörjning, värdeskapande relationer och barriärbrytande visioner*.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide – possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Rolandsson, B. & Oudhuis M. (1999). *Att våga leda i förändring. En fråga om förtroende*. Lund: Studentlitteratur.



- Rose, N. (1999). *Powers of freedom – Reframing Political thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clusters – balancing evolutionary and constructive forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishers.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren - Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber Ekonomi.





När Högskolan i Borås firade 30 år 2007 var en av presenterna ett erbjudande från Västsvenska industri- och handelskammaren att arrangera 30 intervjuer med företagsledare och chefer i olika organisationer i Sjuhäradsbygden. Erbjudandet sammanföll med diskussioner bland högskolans organisationsforskare att genomföra en studie som förklarar varför näringslivet i Sjuhäradsbygden klarat av att så framgångsrikt möta nya omvärldsförutsättningar och visat en så gynnsam utveckling. Området var så intressant att även en andra rapport gjordes och nu kommer en tredje med fokus på Sjuhärad och knalleandan. Rapporten är också nummer fjorton i högskolans serie "Vetenskap för profession".

Syftet med denna rapport har varit att ge nya perspektiv på knalleandan och fördjupa diskussionen om knalleandans möjligheter och begränsningar eller annorlunda uttryckt starka och svaga sidor till grund för en gynnsam näringslivsutveckling. Ett antal intervjuer har genomförts som kompletterar den tidigare datainsamlingen. En slutsats är att något förefaller ha hänt i synen på ledning och styrning och det är befogat att ställa frågan om knalleandan har försvagats. Titeln på rapporten är därför "Knalleandan i gungning?".



HÖGSKOLAN I BORÅS  
VETENSKAP FÖR PROFESSION