

Verkstadsindustri i globaliseringens tidevarv
En studie av SKF och Volvo 1970-2000

Oskar Broberg

Department of
Economic History



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Verkstadsindustri i globaliseringens tidevarv. En studie av SKF och Volvo 1970-2000*

Oskar Broberg

Oskar.Broberg@econhist.gu.se

Abstract: This working paper explores the impact of the globalization process 1970-2000 on two manufacturing industries in the Gothenburg area – SKF and Volvo. Three aspects of the process are highlighted: the development of new Information and Communication Technology (ICT), the increased mobility of capital, and the increased importance of knowledge in manufacturing industry. The history of the two companies is analyzed from the early 1970s to the turn of the century, using literature and interviews. Firstly, the paper explores the organizational development of the two companies. The study shows how SKF and Volvo during these years transformed from being organized as nationally oriented hierarchies to become nodes in global networks. Secondly, a number of specific themes are explored, such as ownership, branding, R&D, and outsourcing. The international ownership increased and the production is now coordinated on a global scale. The main conclusion of this working paper is that SKF and Volvo are representatives of an emerging informational economy. The flexibility generated by new ICT and more liquid financial markets has proven to promote economic growth, while at the same time generate social conflicts as the labour security decreases.

JEL: L22, L62, N64, N84

Keywords: Economic History, Business History, SKF, Volvo, Globalization, Outsourcing

ISSN: 1653-1000 *online*

ISSN: 1653-1019 *print*

© Oskar Broberg

Göteborg University
School of Economics and Commercial Law
Department of Economic History
P.O. Box 720
SE-405 30 GÖTEBORG
www.econhist.gu.se

* This study was made as a pilot-study in a project on the globalization process and the Gothenburg area 1970-2000. The project was financed by Göteborg & Co Näringslivsgruppen and the results of the whole project were presented in *Göteborgs globalisering* (Jörnmark, J. 2005).

1. Inledning

1.1. Utgångspunkter

”Från andra hälften av 1970-talet gick världen åter in i ett skede av snabbare omvandling, som skulle sätta sin prägel på de följande decennierna. Nya tillväxtkrafter skapades med elektroniken i centrum, som på olika sätt förändrade förutsättningarna för sektorer och branscher liksom för regioner och nationer. [...] Utbytet mellan ekonomier blev intensivare med en tilltagande globalisering av villkoren för all verksamhet. Under samma skede gick efterkrigstidens världsordning i graven.”¹

Citatet är hämtat från Lennart Schöns bok *En modern svensk ekonomisk historia* och är inledningen på kapitlet: ’den tredje industriella revolutionen och tjänstesamhällets genombrott. 1975-1995’. Den språngartade utvecklingen inom informations- och kommunikationsteknologi (IKT) är den första utgångspunkten för den här undersökningen. Priset på olika typer av information har fallit dramatiskt samtidigt som överföringshastigheter och tillgänglighet har ökat kraftigt. För i princip alla typer av företagande har konsekvenserna varit omvälvande. Den nya teknologin har gett helt nya möjligheter att organisera och styra produktionsflöden på en global nivå. Samtidigt har det fallande priset på information minskat fördelen med att producera inom ramen för stora företag, eftersom många transaktioner går lika bra att utföra på marknaden. Resultatet har varit uppkomsten av nätverksorienterade företag, där allianser och samarbeten i många fall ersatt monolitiska företagskonstruktioner.

Denna omorientering har understötts av undersökningens andra utgångspunkt – kapitalets ökade rörlighet.² Denna utveckling har möjliggjorts av den avregleringsvåg som svept över världens finansiella marknader. Stora internationella företag finansierar idag sin verksamhet via de globala finansmarknaderna och i växande grad gäller det även medelstora företag. Detta har lett till att omvandlingstrycket på företagandet idag alltmer förmedlas globalt, istället för att som tidigare i huvudsak påverkas av de nationella förutsättningarna. En annan konsekvens av finanskapitalets ökade betydelse är att företagets finansiella mål har prioriterats upp i styrningen av företag.

Undersökningens tredje utgångspunkt har varit kunskapens ökade betydelse. I och med att teknologins generella spridningshastighet har stigit, så har kraven ökat på företagen att

¹ Schön 2000, s. 433.

² För illustrativa data se Held et al 1999, s. 204-224.

satsa på forskning och utveckling (FoU) för att bibehålla sin konkurrenskraft. Företag har i allt mindre utsträckning kunnat tjäna pengar på 'enkel' produktion, utan istället har det varit kunskapen som har omgärdat produktionen som har visat sig möjlig att ta betalt för. Dessutom har en global höjning av utbildningsnivån gjort att verksamheter som tidigare inte varit föremål för internationalisering – som finans- och forskningsavdelningar – blivit utsatta för global konkurrens.

Sammantaget har perioden uppvisat en tilltagande internationalisering. Världshandeln har vuxit snabbare än världsproduktionen, understött av fallande transportkostnader och politisk liberalisering. Nya tillväxtområden, som Kina och Indien, har alltmer kommit att integreras i en global ekonomi. I kombination med ny IKT har detta lett till framväxten av globala företag som omorganiserat sin produktion mot alltmer nätverksorienterade organisationer. I dessa globala företag har fokus för verksamheten alltmer kommit att förskjutas från traditionell produktion till att utveckla och exploatera den unika kompetens som finns i företagen. Denna förskjutning illustreras av följande citat från SKF:s förvaltningsberättelse 1996: ”I ett hårdnande konkurrens klimat blir det allt viktigare att kunna erbjuda kunderna en lösning på problem snarare än enbart en produkt. Det är också först då som den totala kompetens som finns inom företaget kommer till sin rätt”.

1.2. Undersökningens urval

Flera viktiga tillverkningsindustrier inom Göteborgsregionen hade varit värda att undersöka utifrån de ovan beskrivna utgångspunkterna. Som viktiga exempel kan nämnas den kemiska industrin, till vilket både den petrokemiska industrin i Stenungsund och läkemedelsindustrin i Mölndal kan räknas. Livsmedelsindustrin har även den på ett påtagligt sätt påverkats av de senaste 30 årens internationalisering och strukturomvandling. Livsmedelsindustrin har inte visat samma expansion som ovannämnda branscher, men har ändå lyckats behålla en viktig plats som arbetsgivare i regionen.³ Till detta skulle man kunna foga den elektroniska industrins expansion i regionen och även den omvandlingsprocess som har präglat massa- och pappersvaruindustrin.⁴ I den internationella standard som gäller

³ De större arbetsgivarna inom livsmedelsindustrin har utgjorts av: Arla (MD Foods), Pååls (Pågen), Göteborgs Kex (Orkla) och Pripps (Carlsberg). Periodens internationaliseringstendens märks bland annat av de företagsnamn som är satta inom parentes. Dessa utgör de koncerner som företagen under undersökningsperioden har uppgått i.

⁴ Se Alvstam (2003) för en beskrivning av Ericssons kunskapsintensiva expansion i regionen och Olsson (1996) för hur Mölnlycke (SCA Hygiene) och Papyrus (STORA) under perioden har mött ett förändrat företagsklimat inom massa- och papper.

för industristatistik ingår verkstadsindustrin i gruppen tillverkningsindustri. Verkstadsindustri är den i särklass största undergruppen, med närmare hälften av den totala sysselsättningen och det totala exportvärdet inom tillverkningsindustrin.⁵ I Göteborgsregionen finns flera betydande verkstadsindustrier representerade och i Kent Olssons bok om Göteborgs historia framträder verkstadsindustrin som tillväxtens kärna under tiden 1945-74.⁶

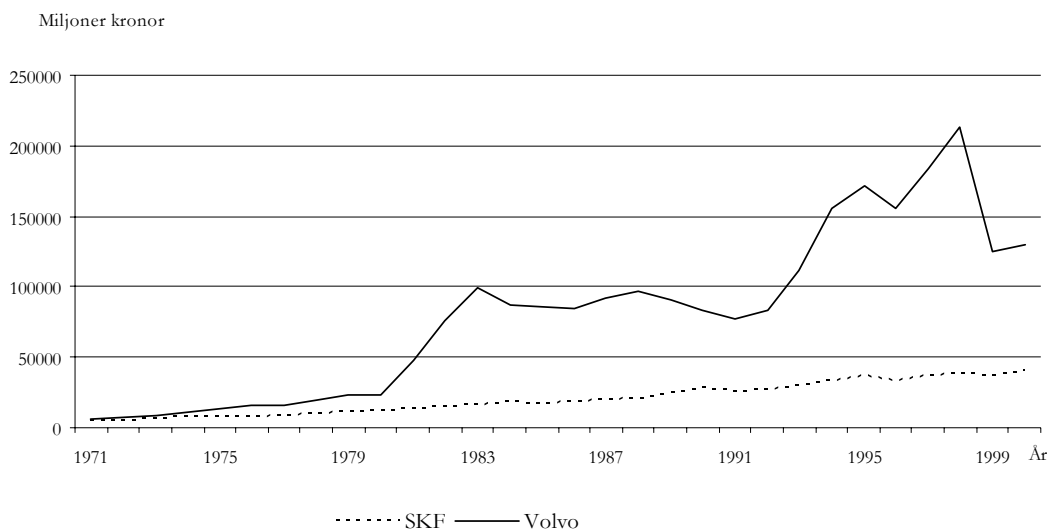
På grund av de ramar som undersökningen har utförts inom har ett urval varit av nöden. Jag har valt att fokusera undersökningen på verkstadsindustrin och mer specifikt på fordonstillverkaren Volvo och kullagertillverkaren SKF. Detta kan synas paradoxalt om man vill diskutera den 'nya ekonomin' eftersom verkstadsindustrin, räknat i antalet anställda, har tappat i betydelse under perioden. Inte desto mindre menar jag att Volvo och SKF exemplifierar många av de tendenser som återfinns i regionens tillverkningsföretag i stort. Orsakerna härtill är flera.

För det första grundades båda företagen under 1900-talets tidigare hälft. Min hypotes är att båda företagen vid 1970-talets början hade en väl inarbetad tradition av hur industriproduktion skulle gå till. Rimligtvis innebar det att de förändringar som har svept över världen de senaste 30 åren borde påverka företagen minst lika mycket som för yngre företag, troligtvis mer. Det faktum att det rör sig om stora, internationellt verksamma, företag borde också ha bidragit till att förstärka sådana trender som outsourcing och det globala kapitalets ökade betydelse. För det andra representerar företagen två olika typer av verkstadsindustrier. Volvo tillverkar konsumentvaror medan SKF tillverkar insatsvaror, vilket ställer olika krav på verksamheterna. De båda företagens branschutveckling har även medgivit skilda förutsättningar för tillväxt. Vid periodens början var företagets omsättning ungefärligen jämnstor och vid periodens slut var Volvos omsättning drygt fem gånger SKF:s, se diagram 1.

⁵ Till de mer betydande under perioden kan räknas Volvo, SKF, ESAB, Emil Lundgren, Atlet och SAAB. Till dessa bör läggas varven som vid 70-talets mitt hade 25 000 anställda (Göteborg + Bohuslän). 1990 hade branschen nästan blivit uttraderad från regionen, vad som fanns kvar var cirka 1 500 personer vid de små specialiserade fritidsbåtsvarven i Bohuslän. Dessa har dock visat sig framgångsrika och har kunnat genom sina specialiserade nischer uppvisa höga förädlingsvärden. Se Alvstam (2003) s. 52 & Alvstam (1995) s. 88.

⁶ Olsson skriver: "Under den stora högkonjunktursens tid växte den svenska verkstadsindustrin i betydelse och kom att dominera industrisysselsättning och tillverkningsvärden mer än tidigare. För Storgöteborgs del fanns ett likartat mönster. Verkstadsindustrins sysselsättning ökade från 30 000 till 52 000 anställda år 1965, varefter ökningen planade ut. [...] Det innebar, att verkstadsindustrin var det expansiva elementet i industrins sysselsättning." Olsson 1996, s. 224-25.

DIAGRAM 1. SKF respektive Volvos omsättning, 1971-2000 (miljoner kronor)



Källa: Årsredovisningar

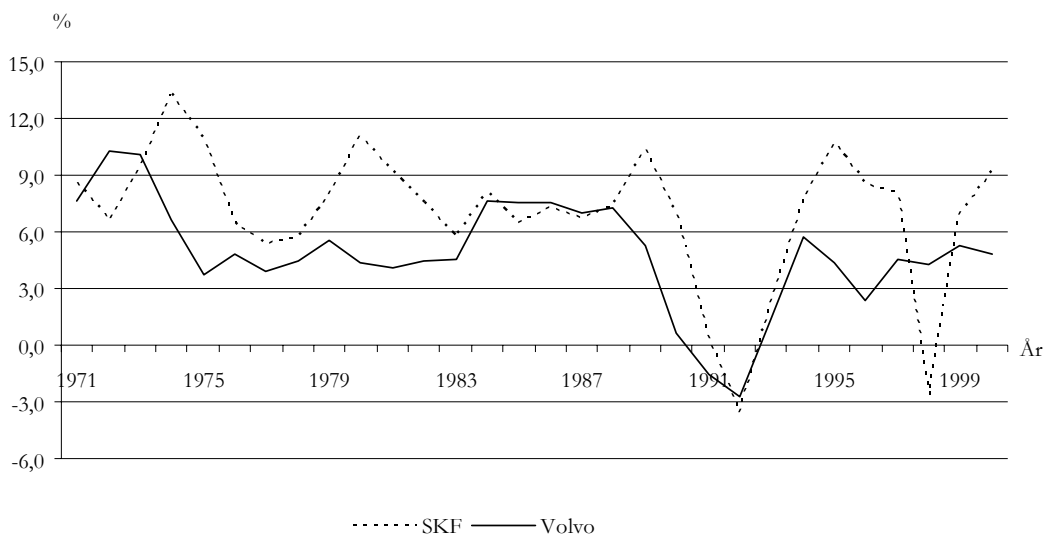
Det tredje skälet för att välja SKF och Volvo är att lönsamhetsutvecklingen speglar industrin som helhet, se diagram 2. Lönsamheten föll i samband oljekrisen 1973-74 och den djupa lågkonjunkturen 1990-93. Under slutet av 1980-talet låg lönsamheten på en jämn hög nivå och från och med 1993 skedde en kraftig återhämtning.⁷

För det fjärde har det faktum att Volvo och SKF tillsammans, under hela den undersökta perioden, stått för en stor sysselsättning spelat in i mitt val. Storleken är visserligen inget argument för representativitet, möjligtvis tvärtom. Däremot betyder storleken att de två företagen på ett konkret plan har spelat en roll i regionens historia.⁸

⁷ En övergripande bild av utvecklingen ges av Schön 2000, s. 435-44. För en specifik jämförelse av 15 svenska storföretags lönsamhet se Metalls Utredningsavdelning 1996a & 2001.

⁸ Bilindustrins betydelse illustreras av att den ökade sin del av industrisysselsättningen från knappt 1procent 1945 till drygt 10procent 1990. SKF och Volvo uppvisar också två olika mönster för sysselsättningen med avseende på internationaliseringen. Medan SKF hade över 80 procent av sina anställda i utlandet 1989 så var Volvos andel endast 32procent. Se Elsässer 1995, s. 58 & 82.

DIAGRAM 2. Rörelseresultat som andel av försäljningen, 1971-2000 (procent)



Källa: Årsredovisningar

1.3 Disposition

Undersökningen är uppdelad i två delar. Den första utgörs av två avsnitt, ett om vardera SKF och Volvo. De är tänkta att ge en övergripande bild av de viktigaste organisatoriska förändringarna inom respektive företag, i ljuset av de utmaningar som de senaste 30 årens globalisering medfört. Därefter följer den andra delen, som består av fem avsnitt. De är upplagda kring några av undersökningens centrala teman: arbetets förändrade villkor, internationaliseringen, FoU-verksamhet, informations- och kommunikationsteknologi samt varumärkets betydelse. Dessa teman diskuteras med hjälp av exempel från SKF och Volvo.

2. SKF – från produktions- till marknadsfokus

Svenska Kullager Fabriken (SKF), grundat 1907, var vid 1970-talets början ett stort väletablerat bolag, med både huvudkontor och tillverkning i Göteborgsregionen. Företaget hade växt kontinuerligt under efterkrigsperioden och koncernen som helhet sysselsatte närmare 70 000 människor vid slutet av 1960-talet, varav 6500 i Göteborg. De goda efterkrigskonjunkturerna hade gett SKF gott om ekonomiskt utrymme att modernisera produktionen och stärka den vertikala integrationen. Förutom huvudkontorets placering gynnades Göteborg även av det faktum att fabriken i Gamlestaden hade ett exportföreträdare framför sina dotterbolag, vilket innebar att dotterbolagen var tvungna att visa att man kunde tillverka ett kullager minst 10 procent billigare än fabriken i Göteborg för att få

exportera. Under 60-talet tornade två hotfulla moln upp sig. Det första gällde den stigande kostnaden för arbetskraft, som berodde både på stigande löner och på problem med hög sjukfrånvaro. Det andra gällde den tilltagande japanska konkurrensen, som direkt hotade SKF: s världsledande ställning.⁹ Tillsammans utgjorde dessa två ett stort rationaliserings- och omvandlingstryck som under hela den undersökta perioden tvingade SKF till ett kontinuerligt förändringsarbete.

Det är kring dessa förändringar som denna undersökning kretsar. Trots förändringsarbetets kontinuerliga natur har jag valt ut tre viktiga år och förändringar för att visa på den omvandling av SKF från ett produktions- till ett marknadsorienterat bolag som skedde från början av 1970-talet till slutet av 90-talet.

2.1 Produktionens rationalisering och internationalisering

1971 tog Lennart Johansson över posten som verkställande direktör i SKF. Johansson var tekniker och hade arbetat inom företaget 28 år när han fick jobbet som VD. Det första viktiga beslutet som togs under den nya ledningen var att sätta en omfattande omorganisation av produktionen, kallad Global Forecasting Supply System (GFSS).¹⁰ Projektet kom att bli en vattendelare i företagets utveckling. Tanken var att dotterbolagen, som tidigare varit relativt fristående och själva tillverkat de flesta lager för sin egen nationella marknad, nu endast skulle tillverka några få produkter men i gengäld i större serier för hela världsmarknaden. En särskild enhet, Forecasting and Supply Office, upprättades i Bryssel med särskilt ansvar för planering och logistik. GFSS blev på detta sätt ett mycket viktigt steg för SKF från att vara ett mångnationellt företag, som man varit allt sedan 1910-talet, till att bli ett internationellt företag med koordinerad produktion i flera länder. I samband med GFSS utreddes också dotterbolagens verksamhet inom ramen för ett projekt kallat OA75. Denna omfattande genomlysning av hela organisationen visade på hur dotterbolagens effektivitet skiljde sig åt kraftigt och utredningen blev ett viktigt instrument när företagsledningen skulle bemöta det motstånd som av naturliga skäl fanns från dotterbolagens sida mot GFSS.

SKF:s omorganisation fortsatte under Johanssons tid som VD med projekt som PC80 och Euroman. PC80 var ett projekt där både människor och maskiner skulle användas mer

⁹ Olsson, K. 1996.

¹⁰ Namnet till trots så låg den största förändring inom Europa. Implementeringen av GFSS underlättades där av att kullager lättare kunde fraktas mellan länderna i och med det handelsavtal mellan EFTA och EG som slöts 1972.

effektivt, då medvetenheten stigit om vad slöseriet med båda dessa typer av kapital kostade. Genom ett nytt produktionskoncept, med så kallade 'kanaler', skulle maskinerna arbeta dygnet runt och därmed nå en högre nyttjandegrad. Den högre automatiseringen innebar risk för förlorade jobb, men samtidigt initierades ett arbete för att bredda arbetsuppgifterna så att alla inom en 'kanal' kunde samtliga arbetsuppgifter.¹¹ Verkstadsklubben kom att acceptera den tekniska utvecklingen och den dithörande minskningen av personal. I gengäld begärde man, och fick gehör för, att Göteborg inte skulle missgynnas i förhållande till dotterbolagen och att personalvårdande insatser skulle sättas in för att komma tillrätta med den höga sjukfrånvaron. Detta arbete kom att gå under namnet Fabrik 90.¹²

Euroman var ett projekt som ytterligare fortsatte den specialiseringstanke som legat bakom GFSS. Tanken var att fabriken i Göteborg tillsammans med ett par andra bolag skulle producera hela SKF:s behov av kulor. Effektiviteten i Göteborg visade sig dock alltför låg och produktionen koncentrerades mot slutet av 80-talet till SKF:s fabrik i Pinorolo, i Italien. Sammantaget kan omorganisationerna sammanfattas som produktionsorienterade, vilket också stämde överens med den verkställande direktörens huvudsakliga inriktning. Inför Lennart Johanssons frånträde från VD-posten 1985 beskrevs han av Affärsvärlden på följande vis: "Lennart Johansson har alltså snart slutfört sitt 41:a år på SKF, därav tretton som VD, en trojänargärning som få i dagens rörliga näringsliv. Han är en nästan gammaldags industrialist, tekniskt orienterad, hårt produktionsinriktad och fullföljer envist tekniskt djärva projekt, även om bara kostnaderna kan synas i nästa bokslut och resultaten låta vänta på sig."¹³

2.2 Företagets fokus ifrågasätts – divisionaliseringen inleds

Som en följd av lågkonjunkturer på flera viktiga exportmarknader föll SKF:s lönsamhet i början på 80-talet, trots devalveringarna 1981-82 och de egna rationaliseringarna.¹⁴ Dessutom hade fokuseringen på produktionen medfört att eftermarknaden var eftersatt, trots att den var SKF:s mest lönsamma område.¹⁵ Rekryteringen av Mauritz Sahlin till ny

¹¹ Nilsson & Kågström 1998 samt Dagens Industri 840815.

¹² Karlsson & Lane 2001.

¹³ Affärsvärlden 841108.

¹⁴ Metalls Utredningsavdelning 1996b, s. 45.

¹⁵ En marknad kan med utgångspunkt i själva produkten delas in i en *primärmarknad*, dvs. försäljning av produkten, och en eftermarknad som utgörs av de varor och tjänster för vilka behov uppstår och/eller kan skapas hos en kund genom dennes införskaffande av produkten. Eftermarknaden kan i varierande grad vara kopplad till själva produkten och omfattar även reservdelar, service och varor som kompletterar produkten.

VD innebar inte någon omedelbar förändring av traditionerna – Sahlins var tekniker och rekryterades internt. SKF kom dock att förändras radikalt under Sahlins tid. I årsredovisningen för 1987 skrev Sahlins att de tre viktigaste utvecklingsområdena för SKF under de kommande åren var: intrimning av en mer kundanpassad organisation, förstärkt skolning av försäljarna samt ökade aktiviteter inom forskning- och produktutveckling. Dessa satsningar syntes i den omorganisation som sjuösattes 1987.

Den viktigaste komponenten var övergången från en geografisk uppdelning av företaget till att istället gälla affärsområden. Därmed beskars de nationella dotterbolagens autonomi alltmer och istället delades SKF i tre divisioner: Bearing Services, Bearing Industries och Specialty Bearing. Vart och ett av divisionerna skulle fokusera på vissa typer av kunder, men på en global skala. Den nya organisationen var ett definitivt steg mot en tydligare marknadsorientering. Den nya organisationen mötte inledningsvis på mindre internt motstånd än GFSS hade gjort och dessutom fick SKF som helhet draghjälp av den starka efterfrågan under 80-talets andra hälft.¹⁶ Under 1992 monterades dock den nya organisationen delvis ner och en viss geografisk indelning återupptogs. Förklaringen var kombinationen av den svåra lågkonjunkturen och interna konflikter som uppstod på grund av en del gränsdragningsproblem – främst mellan Bearing Services och Bearing Industries.

Den ovan behandlade interna omorganisationen kan också ses som ett svar på den externa omstrukturering av branschen som skedde under dessa år. Antalet stora lagertillverkare sjönk till hälften under Sahlins år som VD och var 15 stycken vid mitten av 90-talet. Den japanska konkurrensen bedarrade i och med att även japanska tillverkningskostnader skjutit i höjden. Istället var det gentemot expansiva tillverkare i Europa och USA som SKF kämpade för att behålla sin konkurrenskraft. SKF behöll sin självständighet i denna fusionsvåg, men passade på att köpa upp tre mindre tillverkare.¹⁷

2.3 Mot en tydligare marknadsorientering – divisionaliseringen slutförd

SKF tog sig igenom den kraftiga lågkonjunkturen i början av 90-talet genom kraftiga sparpaket, antalet anställda minskade 1990-91 med 10 000 personer.¹⁸ Under 1993 pekade både efterfrågan och lönsamheten uppåt igen. När Peter Augustsson tillträdde som VD

¹⁶ Metalls Utredningsavdelning 1996b, s. 46.

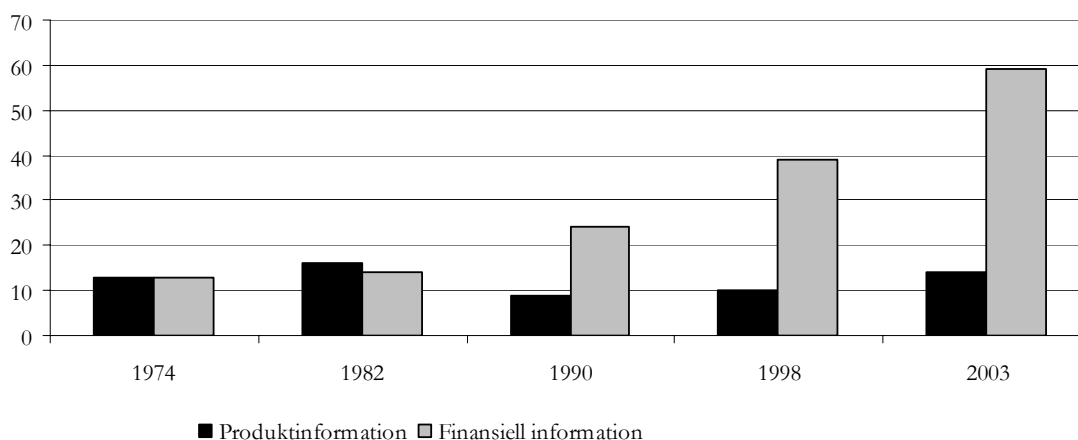
¹⁷ Dagens Industri 950427.

¹⁸ Metalls Utredningsavdelning 1996b, s. 47.

1995 var det med ägarens krav att fortsätta den kursändring mot tydligare marknadsorientering och decentraliserat beslutsfattande som Sahlin påbörjat.¹⁹

I linje med dessa krav antog ledningen en ny vision för SKF. Denna förändring i företagets självbild var en del av en större process, vilket framstår tydligt vid en genomgång av SKF:s årsredovisningar för den undersökta perioden, se diagram 3. Under 1970-talet beskrevs verksamheten i tekniska termer med produkterna i centrum. Under 80-talet fick den finansiella informationen alltmer plats och först 1991 inleddes årsredovisningen med SKF:s affärsidé. Affärsidén 1991 var fortfarande tekniskt formulerad och den verkliga förändringen syntes först i årsredovisningen för 1997. På första uppslaget formulerades 'SKF:s vision'. Företagets mål var att: ”erkännas som världsledare inom lager, tätningar och närliggande produkter genom att vara bäst i branschen på att: erbjuda kundnytta, utveckla de anställdas kompetens och skapa värde åt aktieägarna.”

DLAGRAM 3. Hur SKF disponerat sina årsredovisningar (antal sidor)



Källa: Årsredovisningar

När lågkonjunkturen var övervunnen återupptogs 1995 arbetet med att införa en divisionsorganisation, för att skapa en 'mera kund- och affärsinriktad struktur'. Tre år senare var arbetet klart och SKF bestod av fyra divisioner för lagerverksamheten (Automotive, Electrical, Industrial och Service) samt en för vardera tätningar och stål (Seals

¹⁹ I Dagens Industri 950427 kommenterade Sahlin sin efterträdarens uppgift: ”Med Peter Augustsson som VD tar SKF ett stort kliv in i ett nytt sätt att leda verksamheten. Peter Augustsson med ett brinnande teknikintrasse har lättare att se övergången från ett hierarkiskt system till en processstyrd organisation.”

och Steel).²⁰ Därmed var övergången från geografisk uppdelning till kundsegment definitivt genomförd. Peter Augustsson fick inte själv slutföra förändringen eftersom han i augusti 1998 tvingades lämna företaget för att han inte visat kraft nog att genomföra de åtgärdsprogram han själv beslutat om.²¹ Bakgrunden var ägarnas missnöje med den svaga utvecklingen av SKF:s resultat och börskurs.

Som ny VD anställdes Sune Carlsson, som suttit i SKF:s styrelse sedan 1991. Uppdraget att vända utvecklingen var tydligt och Sune Carlssons programförklaring inför sitt tillträde likaså: ”Man kan inte enbart rationalisera sig till tillväxt och lönsamhet. Därför kan jag säga – innan jag ens tillträtt – att vi måste satsa ytterligare på marknadssidan. Slaget står på marknaden. Nyckelområden de kommande åren kommer att vara på marknadssidan, distribution, service och eftermarknad.”²²

Sune Carlsson och övriga personer i ledningen tog sig an uppgiften att genomdriva de förändringar som redan var beslutade. Till detta kom ett utökat besparingsprogram. Eftersom tillverkningen av kullager traditionellt har varit en kapital- och arbetsintensiv process så har det i branschen funnits en tendens med vikande priser i lågkonjunkturer. Den ojämna lönsamhetsutveckling som detta medförde syns i diagram 2. Logiken bakom dessa prisvariationer var att branschen ville hålla uppe volymerna för att kunna slå ut de stora fasta kostnaderna på fler enheter. Denna tradition bröts för SKF:s del i och med att lönsamhet sattes upp som ny ledstjärna. I sin analys av Sune Carlssons tid som VD skrev Affärsvärlden: ”Vad som har hänt kan beskrivas som en kulturrevolution. Förr var ledstjärnan att SKF med hjälp av en så stor tillverkning som möjligt skulle sänka produktionskostnaden. Idag ska varje order täcka sina egna kostnader, vilket starkt har bidragit till att sänka lagernivån med 30 procent i förhållande till omsättningen. Minskade lager leder till lägre kapitalbindning, vilket ökar lönsamheten.”²³

Efter fem år med Sune Carlsson som VD kan SKF därmed sägas ha avslutat den omorganisation som påbörjats med GFSS redan 1971. Lite tillspetsat uttryckt skulle förändringen kunna sammanfattas som: från en hierarkiskt styrd och tekniskt driven organisation med målsättningen att vara störst till att vara en decentraliserad och efterfrågestyrd organisation med målsättningen att vara mest lönsam. En viktig faktor i denna övergång är den ökade flexibilitet som blivit en viktig del av SKF:s organisation.

²⁰ Se SKF:s årsredovisningar 1995-98.

²¹ Göteborgs-Posten 980815.

²² Göteborgs-Posten 980815.

²³ Affärsvärlden 020227.

Denna flexibilitet var både ett svar på omgivningens krav och samtidigt i sig ett uttryck för tidsandan i kapitalismen vid 1900-talets slut.

Att göra en bedömning huruvida SKF varit framgångsrik är ingen enkel fråga att besvara eftersom variablerna är oerhört många. En sak är klar, marknadens dom i början av 2000-talet var tydlig. SKF:s ökade lönsamhet fick de ekonomiska aktörerna att värdera upp bolaget och den ekonomiska pressen prisade bolagets nya profil.²⁴ En annan möjlig bedömningsgrund är det faktum att SKF finns kvar som självständig tillverkare. I mitten på 80-talet fanns fortfarande ett 30-tal stora tillverkare på världsmarknaden. Sedan har antalet aktörer kontinuerligt fallit, främst genom fusioner, för att i början på 2000-talet vara nere på 6 dominerande aktörer. SKF:s strategi har varit att fortsätta som självständig tillverkare, men istället satsa på allianser och samägda bolag för att utveckla verksamheten på global nivå. Samtidigt måste man komma ihåg att de ovan beskrivna förändringarna är en i tid utdragen process, som spänt över 30 år, som inte alls varit så distinkt som den kan te sig i en historieskrivning som denna. Förutom de motsättningar som utspelat sig på ledningsnivå är det också viktigt att betona de anställdas roll i denna process. Förhoppningen är att frågans komplexitet kommer fram i de fördjupade avsnitt som följer, efter avsnittet om Volvo, där jag återvänder till mer specifika delar av utvecklingen.

3. Volvo – från nationell mästare till global kugge

1945 tillverkade Volvo 5 000 bilar och sysselsatte 2 570 personer, trettio år senare tillverkades 270 000 bilar av 56 744 anställda. Förklaringen till denna expansion kan sökas i lyckosamt företagande kombinerat med bilsamhällets genombrott. Det lyckosamma företaget bestod i en kontinuerlig utveckling av tillverkningen och att Volvo lyckades ta fram modeller som efterfrågades. PV444 står som en symbol för Volvos framgångar under denna tid. Modellen presenterades 1944 och den lilla bilen blev snabbt populär i det framväxande folkhemmet. PV444 tillverkades under en 20 års period och bar upp Volvos expansion under dessa år. Vid sidan av personbilarna växte även de övriga delarna av koncernen: lastbilar, bussar och motorer. Viktigast av dessa var lastbilsdelen, som i början på 70-talet stod för drygt 20 procent av hela koncernens försäljning (personbilarna utgjorde cirka 60 procent). Företagets tillväxt under dessa år krävde omfattande investeringar på

²⁴ Se exempelvis Affärsvärlden (020227) som prisade Sune Carlssons satsning på lönsamhet eller Veckans Affärer (030224) som placerat SKF i topp i ett test av börsens stora tillverkningsindustrier. Även bland internationella bedömare kan SKF sägas ha lyckats i och med att Standard & Poor's och Moody's i maj 2003 höjde SKF kreditbetyg för långsiktig upplåning (Tidningarnas Telegrambyrå 030513).

Volvos olika fabriker i Sverige, den största delen av investeringarna koncentrerades dock till Göteborg. 1959 inköptes ett större tomtområde och Torslanda växte fram som Volvos nya centrum under 1960- och 70-talet. Volvo hade därmed, vid sidan om varven, vuxit till regionens viktigaste industriarbetsgivare i början på 1970-talet och sysselsatte 17 456 personer 1974.²⁵

Den här undersökningen tar sin utgångspunkt i företagandets organisatoriska principer och hur dessa har utvecklats i takt med omvärldens förändringar sedan början på 1970-talet. Detta får konsekvenser för vilka årtal man väljer som märkesår. Man hade kunnat lägga ett annat filter på det historiska materialet och som Kent Olsson välja oljekrisens år 1974 som vattendelare för Volvo. Jag har istället valt att ta 1971 som startår eftersom det var då som Pehr G Gyllenhammar tog över som verkställande direktör. Som slutår har jag valt 1999 eftersom den övergripande organisatoriska förändringen – från nationell mästare till global kugge – kan anses avslutad i och med försäljningen av personvagnsrörelsen till Ford och den därpå följande konsolideringen av Lastbilsverksamheten.

3.1 Diversifiering och organisatorisk turbulens.

Gyllenhammar var endast 34 år när han tog över som VD och han kom att verka som Volvos obestridde ledare under tjugo års tid. Fordonsbranschen stod inför många osäkerhetsfaktorer i början på 70-talet. Tillverkningen hade dittills byggt på traditionella tayloristiska och fordristiska principer, vilka började bli alltmer ifrågasatta.²⁶ Samtidigt började miljö- och säkerhetskraven skärpas. Dessutom stegrades kraven på produktutveckling i takt med att den internationella konkurrensen på fordonsmarknaden hårdnade. Inte minst den tekniska utvecklingen, exempelvis introduktionen av industriroboten, ökade omvandlingstakten och höjde osäkerhetsnivån i branschen.²⁷ Med Gyllenhammar vid rodret anlade Volvo två strategier för att möta utmaningarna – dels började man på olika sätt söka allianser och samarbetspartners, dels sökte man sprida riskerna genom att diversifiera sig in i andra branscher.

Den förstnämnda strategin kom till uttryck genom köpet av den nederländska personbilstillverkaren DAF 1972, diskussionerna om ett samgående med Saab-Scania 1977

²⁵ För Volvos utveckling under efterkrigstiden se Olsson 1996, s. 224-40.

²⁶ Förändringen hade på sätt och vis redan satts i gång av PG:s företrädare Gunnar Engellau som 1968 initierat en organisationsutredning efter att ha inspirerats av J.P. Sloans bok om General Motors, men det var Gyllenhammar som praktiskt tog itu med omvandlingen – genom exempelvis införandet av en matrisorganisation och bolagisering av Volvos olika verksamheter.

²⁷ Elsässer 1995, s. 81.

och även Renaults kortvariga sejour som delägare 1979-84. Ingen av satsningarna blev någon omedelbar succé, men visade på en utvecklingsgren som skulle komma att bli allt viktigare för företaget. 1990 offentliggjordes alliansen mellan Volvo och Renault. Affären var tänkt som en utgångspunkt för strategiskt samarbete mellan de båda fordonstillverkarna. Fram till 1993 fördjupades samarbetet och tanken var de båda bolagen skulle fusioneras. Gyllenhammar satsade hela sitt förtroendekapital på affären, men efter en uppsplitande inre konflikt i ledningen drog sig Volvo ur affären och Gyllenhammar avgick som ordförande.²⁸

Den andra strategin, diversifieringen, blev något av Volvos kännetecken under Gyllenhammars tid som VD. 1978 tecknades ett principavtal mellan Volvo och norska staten om bildandet av ett gemensamt bolag. I princip skulle norska staten bli en av huvudägarna i Volvo mot att en del norska oljeintressen skulle ingå i den nya koncernen. Affären, som avblåstes på grund av protester från vissa aktieägare, blev en stor prestigeförlust för Gyllenhammar. Istället var det samgåendet mellan Volvo och Beijerinvest 1980 som blev den verkliga startpunkten för Volvos diversifiering. Därmed kom så vitt skilda verksamheter som oljehandel, läkemedel, livsmedel och byggverksamhet att samsas med fordonsverksamheten inom koncernen.²⁹

Som framgår av diagram 1 steg Volvos lönsamhet under 80-talet och den senare delen kontrasterade starkt mot det problematiska 70-talet, skillnader som blir ännu tydligare om man endast räknar personbilstillverkningen. Med en växande export kunde Volvo dra stor nytta av devalveringarna och speciellt lönsam var 200-serien på grund av den långa tillverkningsserien. När modellen lades ner 1993 hade den sålt i närmare 3 miljoner exemplar och är fortfarande Volvos mest sålda modell.³⁰ Fordonstillverkningens goda marginaler gjorde det möjligt för ledningen att driva en expansiv diversifieringsstrategi och i slutet av 80-talet var Volvo, genom sinnrika ägarkonstruktioner, en av dem mer betydande ägarna i svensk industri.³¹ Problemet med att försöka hantera fordonsbranschens tilltagande osäkerhet genom diversifiering var dock att Volvo band upp stora mängder kapital, som därigenom inte kunde användas för att möta fordonsbranschens osäkerhet genom

²⁸ Olsson & Moberger 2002, s. 215. PG blev snabbt populär inom alla delar av Volvo vid sitt tillträde men tappade under sina år mycket av sitt förtroendekapital, främst bland övriga chefer och aktieägare, då han betraktades som maktfullkomlig.

²⁹ Olsson & Moberger 2002.

³⁰ Elsässer 1995, s. 85, Volvo PV AB Informationsavdelning 1997, s. 101 & Hökerberg 2000, s. 61-7.

³¹ Glete 1994, s. 321-22.

utvecklingsarbete. Det var detta problemkomplex som dök upp i början på 90-talet när konjunkturen vände nedåt.

3.2 Tillbaka till fordonsrötterna

Kostnaden för att ta fram nya bilmodeller skenade från 1970-talet och framåt. När uppföljaren till 200- och 700-serien skulle tas fram stod det klart att den var tvungen att bli en succé om inte Volvos ställning som självständig biltillverkare skulle hotas. Projektet, som drogs igång med en förstudie redan 1978, kom att ta 13 år och utvecklingskostnaderna beräknades till 16 miljarder kronor.³² Därtill kom de snabbt ökande kostnaderna för lanseringen: ”850 GLT representerade Volvos största industriprojekt genom tiderna och var det första steget i en industriell generationsväxling hos Volvo. [...] Volvos hittills största marknadssatsning genomfördes i USA i samband med introduktionen”.³³

Den nya bilen kom så småningom att infria förväntningarna, samtidigt som de höga utvecklingskostnaderna ytterligare visat på behovet av samarbete med andra biltillverkare. Projektet hade också maximal otur när det gällde tidpunkten för introduktionen. 1990 uppvisade företaget ett förlustresultat för första gången sedan starten 1929.³⁴ Den främsta orsaken var den djupa internationella lågkonjunkturen. I Sverige sjönk nyregistrering av bilar från 344 000 toppåret 1988 till 124 000 fem år senare.³⁵ I diagram 1 syns tydligt hur kraftigt konjunkturedgången slog mot Volvos lönsamhet.

En annan viktig utvecklingstendens i Volvo kring 1990 var den japanskinspirerade förändringen av tillverkning och distribution som gick under namnet kundorderstyrd produktion. Detta var Volvos sätt att ta till sig de nya vindar som blåste på den internationella fordonsmarknaden. Efter det att *just-in-time* systemet förkortat ledtiderna i produktionen var detta den naturliga fortsättningen – att faktiskt tillverka bilar efter kundernas konkreta önskemål och inte, som tidigare, efter tremånadersplaner baserade på bilhandlarnas gissningar.³⁶ Det var precis i ingången till lågkonjunkturen som Christer Zetterberg tillträdde som koncernchef. I kombination med produktionens strukturella förändring och ordföranden Gyllenhammars inblandning i den operativa verksamheten visade det sig vara en otacksam uppgift för Zetterberg. Han sjösatte ett större besparings- och rationaliseringsprogram men avgick efter bara två år. Sören Gyll efterträdde Zetterberg

³² Hökerberg 2000, s. 82-88.

³³ Volvo PV AB Informationsavdelning 1997 s. 76-77.

³⁴ Olsson & Moberger (2002), s. 217.

³⁵ Elsässer 1995, s. 284.

³⁶ Hökerberg 2000, s. 88-90.

som VD 1992 och fortsatte på den inslagna besparingsvägen genom att initiera ett rationaliseringsprogram, under namnet 'Volvo 95'. Sammantaget ledde dessa förändringar till att sysselsättningen inom koncernen minskade med 20 000 personer mellan 1990-93.

Gyll hade rekryterats till Volvo av två skäl. Den första var att få rätsida på ekonomin. Den andra var att bistå Gyllenhammar vid den planerade fusionen med Renault. Gyll kom att övertygas av en falang höga Volvochefer, med Lars Malmros och Håkan Frisinger i spetsen, som argumenterade emot fusionen.³⁷ När Gyllenhammar avgick som ordförande blev detta en vändpunkt för hela Volvos organisation och strategi. Kontrasten blev tydlig när Sören Gyll på bolagsstämman 1994 lade fram en handlingsplan för de kommande åren. Målsättningen var att koncentrera Volvokoncernen kring transportmedelsindustrin och därigenom frigöra resurser för att väsentligen stärka balansräkningen och det globala Volvonätverket. Inom ramen för nätverket skulle Volvos starka varumärke tillvaratas genom att kommunicera företagets kärnvärden – kvalitet, säkerhet och miljöomsorg.³⁸

1997 lämnade Gyll sin post och till ny VD utsågs Leif Johansson, som fortsatte på den inslagna vägen mot renodling av fordonsrörelsen. Den nya ledningen för Volvo tog fram visionen 'The Volvo Way' som skulle fungera som ledstjärna för arbetet. Där betonades särskilt två aspekter av verksamheten som centrala: lönsamhet och förnyelse. Marginalen på all verksamhet skulle vara minst fem procent och varje affärsområde skulle årligen prestera minst en väsentlig nyhet i sitt sortiment.³⁹

3.3 Självständigheten övergavs och verksamheten konsoliderades

”År 1989 var Sverige unikt med sina två fristående personbilstillverkare och två oberoende lastbilstillverkare. Drygt tio år senare är personbilarna helägda av amerikanska företag, en av lastbilstillverkarna är till stor del tyskägda och den andra håller på att få fransmän som största ägare.”⁴⁰

Förutom alliansen med Renault under Gyllenhammars tid så pågick under hela 90-talet ett utvecklingssamarbete med Mitsubishi. Medan alliansen bröt samman under uppmärksammade former 1993 fördjupades samarbetet med Mitsubishi successivt fram till att huvudkonkurrenten Daimler-Chrysler flyttade fram sina ägarpositioner i Mitsubishi och Volvo 2001 såg sig tvungen att lämna samarbetet. Istället var det två andra

³⁷ Olsson & Moberger 2002, s. 215, 223.

³⁸ Olsson & Moberger 2002, s. 233.

³⁹ Olsson & Moberger 2002, s. 243.

⁴⁰ Hökerberg 2000, s. 336.

strukturaffärer under 1999 och 2000 som definitivt gjorde att Volvo övergick från att vara ett svenskt industriellt flaggskepp till att bli kuggar i globala fordonsindustriella nätverk.

Volvo Personvagnar såldes 1999 till Ford för 50 miljarder kronor. Pengarna användes för att stärka Volvo Lastvagnar. Ledningen för Volvo köpte 12,85 procent av aktierna i Scania och deklarerade förhoppningen om ett samgående. Scanialedningen var inte lika positiv men till slut kom man överens med huvudägaren Investor om ett avtal. Efter ett års förhandlingar stoppades affären av EU:s konkurrensmyndighet och kort därefter, i april 2000, tillkännagav Volvo att man hade för avsikt att bilda ett globalt lastbilsföretag med franska Renault och amerikanska Mack.⁴¹

Affärerna var bara en i raden av alla de fusioner och strukturaffärer som präglat fordonsbranschen under 90-talet och passade väl in i bilden av hur tillverkare av olika storlek (som 'lilla' Volvo och 'stora' Ford) anpassade sig till branschens nya villkor. Med några års distans till de båda affärerna går det att konstatera att Volvo lyckades med sin satsning på Lastvagnar, som numer är Volvo AB:s viktigaste verksamhet. I början av juni 2004 kunde man läsa följande i Dagens Nyheter om Volvos utveckling de senaste tio åren: "Omsättningen har ökat från 111 till 183 miljarder, exporten från Sverige har gått från 36 till 49 miljarder och antalet sålda lastbilar från 51 000 till 156 000. Koncernen har på tio år gått från 73 640 till 75 740 anställda. Volvo är idag åter, räknat i omsättning och antal anställda, Sveriges största företag."⁴²

Under perioden 1971-1999 genomgick Volvo flera viktiga förändringsprocesser, som exempelvis diversifieringen på 1980-talet och fokuseringen på kärnverksamheten under 1990-talet. Inte desto mindre är kanske införandet av den kundorderstyrd produktionen den kanske mest centrala. När Volvo runt 1990, med hjälp av nya informationssystem, började styra produktionen direkt efter kundernas efterfrågan var detta ett tydligt exempel på den nya typ av kapitalism som tilltagit i styrka från början av 1970-talet – en kapitalism där marknadsmekanismen kommit att ersätta planeringsmekanismen på allt fler områden.

Efter denna övergripande presentation av SKF:s och Volvo:s utveckling övergår undersökningen till fem fördjupande teman: arbetets förändrade villkor, internationaliseringen, FoU-verksamhet, informations- och kommunikationsteknologi samt varumärkets betydelse.

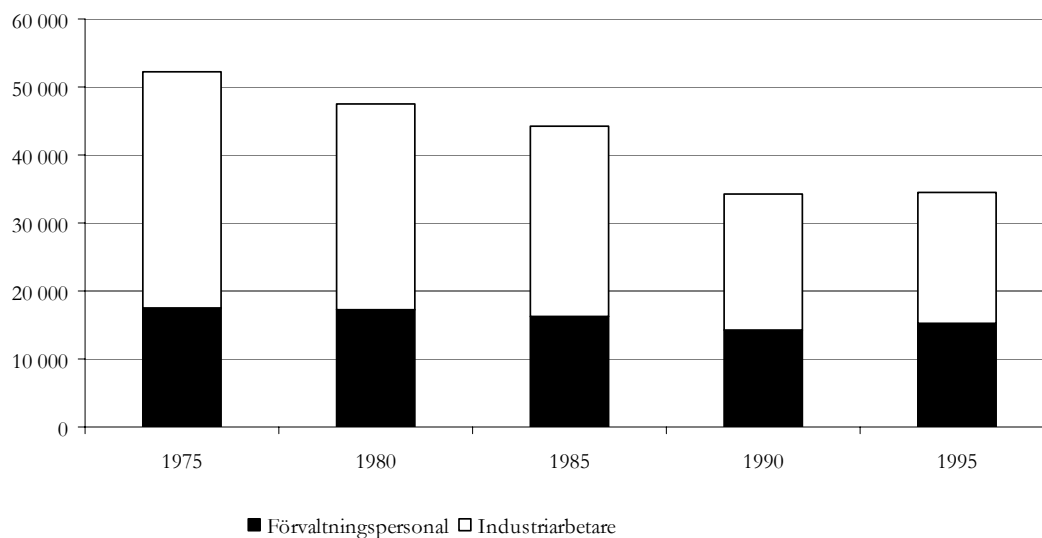
⁴¹ Olsson & Moberger 2002.

⁴² Dagens Nyheter 040608.

4. Arbetets förändring

Som framgår av diagram 4 har antalet anställda inom regionens verkstadsindustri sjunkit med drygt 15 000 under perioden och det är framförallt de enkla industriarbetena som försvunnit. Diagrammet illustrerar övergången mot ett alltmer 'post-industriellt' samhälle, där tjänstesektorn växer relativt mot industrin.

DIAGRAM 4. Anställda inom verkstadsindustrin i Göteborgsregionen, 1975-1995 (antal personer)

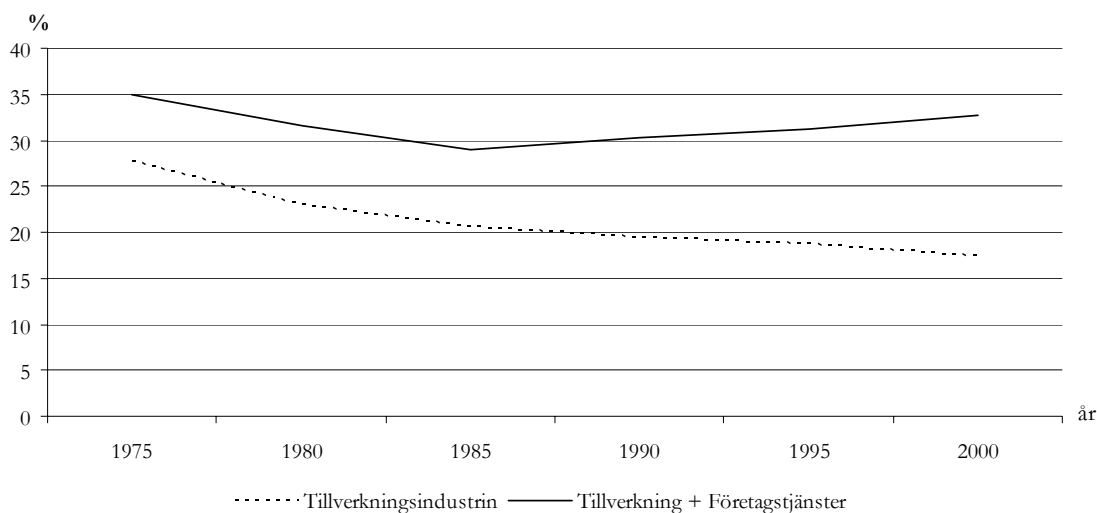


Källa: Statistisk Årsbok för Göteborg

Samtidigt riskerar all statistik att bli föråldrad. Gränsen mellan industriarbetare och förvaltningspersonal har blivit suddigare. För att inte missa den betydelse som traditionella industriföretag fortfarande spelar måste man titta på annan statistik. Om man till exempel lägger samman antalet anställda i hela industrin för Göteborgsregionen ser man en sjunkande tendens under perioden. Om man däremot lägger till en av de snabbast växande sektorerna, företagstjänster, så blir bilden en annan, se diagram 5.⁴³ Dessa företagstjänster säljs i stor utsträckning till de traditionella storföretagen, som SKF och Volvo.

⁴³ En snabbt växande grupp inom företagstjänster är de så kallade 'bemanningsföretagen'. 2002 fanns Manpower, Proffice och Poolia med i statistiken över regionens 25 största arbetsgivare, se Statistisk Årsbok för Göteborg. En annan viktig grupp är de rena datakonsultföretagen.

DLAGRAM 5. Andelen anställda i Göteborgsregionen, 1970-2000 (procent)



Källa: Statistisk Årsbok för Göteborg

Trots allt har SKF och Volvo under perioden behållit sina positioner bland de större arbetsgivarna i regionen. Arbetets villkor har dock förändrats kraftigt under perioden. Den tilltagande konkurrensen har utsatt företagen för ett hårt rationaliseringstryck, vilket ökat pressen på de anställda.⁴⁴ Samtidigt har den tekniska utvecklingen tagit bort många slitsamma arbetsmoment och fördjupat arbetsuppgifternas kunskapsinnehåll. Jag fokuserar här på två förändringsprocesser: kunskapens ökade betydelse samt outsourcing.

4.1 Kunskapens ökade betydelse

På Metallindustriarbetarnas kongress 1985 presenterades en rapport med titeln 'Det goda arbetet'. Där diskuterades de utmaningar som den tekniska utvecklingen ställde på fackligt arbete. En aspekt som särskilt lyftes fram var behovet av att personalen fick tillgång till kompetensutveckling eftersom kunskap blev en allt viktigare del i produktionen.⁴⁵ På SKF, som har en närmast 100-årig historia, har det funnits en tradition av att företaget har tagit ett stort ansvar för sina anställda. Det har kommit till uttryck genom exempelvis

⁴⁴ Rationaliseringstrycket illustreras av hur SKF presenterade sitt 'kanalkoncept' i årsredovisningen 1992: "År 1989 tog det 18 veckor för en kullagerbeställning att komma igenom från råmaterial till utleverans, 8 veckor av detta var ledtiden i stället. Målet är att under 1993 ha halverat denna tid genomsnittliga tid. I slutet av 1992 hade man nått tolv veckor så allt är på rätt väg. Samtidigt har tillverkningslagren också halverats liksom antalet kasserade produkter. Om några år är det dags att redovisa nya halveringar. Jakten tar aldrig slut." s. 38-39.

⁴⁵ Se Svenska Metallindustriarbetareförbundets Kongress 1985. Rapportens anslag, med betoningen på kunskap och kompetens, återfinns även senare. Se Metalls Utredningsavdelning 1998 och Berggren & Bengtsson 2000.

bostadsbyggande och gemensamma semesterorter som Lilla Brattön. Under perioden har det sociala ansvaret alltmer ersatts av fokus på kompetensutveckling. Verkstadsklubben på SKF arbetade på 1980-talet tillsammans med företagsledningen fram en organisationsförändring som kallades för Fabrik 90, som innehöll det redan omnämnda 'kanalkonceptet'. Konsekvensen blev att det krävdes kompetensutveckling för de anställda, vilket fördjupade arbetsinnehållet samtidigt som en rad enklare arbetstillfällen försvann. I början på 1970-talet var arbetsledarna på SKF aldrig högskoleutbildade och även bland fabrikscheferna var majoriteten gymnasieingenjörer. Idag är det en självklarhet att fabrikscheferna är civilingenjörer och som regel gäller detta även för arbetsledarna. SKF:s fokus på kompetens och decentraliserat ansvar ställde också företaget för nya utmaningar, exempelvis blev de anställdas känsla av delaktighet en allt viktigare variabel för företagets framgång.⁴⁶

Volvo var tidigt ute med att möta problemen med hög sjukfrånvaro och kom under perioden att i grunden förändra sin arbetsorganisation. När Volvo invigde sin nya fabrik i Kalmar 1974 var det under stort medieuppbåd. Detta skulle vara framtidens fabrik, där de tunga lyften gjordes av robotar och där personalen arbetade i mindre grupper med större helhetsansvar. Detta arbete fortsatte när Volvo organiserade nya fabriksenheter i Kungälv, Skövde och Uddevalla. Inte minst den sistnämnda blev uppmärksammas vid invigningen 1989 för nytänkandet inom arbetsmiljöområdet. Det var kombinationen av ny organisationsteori och ny teknik som lade grunden för den nya organisationen. Lågkonjunkturen i början på 90-talet och införandet av den kundorderstyrda produktionen kom att slå hårt mot de små fabrikskärnorna i Kalmar och Uddevalla och båda kom att läggas ner, men mycket av erfarenheterna gällande arbetsmiljö har levt vidare.⁴⁷

Samtidigt som SKF och Volvo har förändrat organisationen på fabriksgolvet så har det skett en minst lika stor förändring i utvecklingsarbetet. I takt med att konkurrensen har hårdnat så har det blivit allt viktigare att lansera nya produkter, vilket har satt FoU-verksamheten i fokus (se avsnittet om FoU).

⁴⁶ Karlsson & Lane 2001 har studerat verkstadsklubbens delaktighet i Fabrik 90. Nilsson & Kågström 1998 har gjort fem fallstudier av 'kanalkonceptet' och diskuterar frågor om förändringsarbete och delaktighet.

⁴⁷ Metalls Utredningsavdelning 2001, s. 84. Se även Forslin, J. (1990) för en djuplodande studie i Volvos förändrade arbetsorganisation 1970-1990.

4.2. *Outsourcing*

En av de allra viktigaste förändringarna under perioden har varit företagens integrationsstrategier. Fram tills 90-tals krisen var vertikal integration och diversifiering utbredda strategier inom det svenska näringslivet.⁴⁸ Den vertikala integrationen stärkte kontrollen över produktionsflödet och diversifieringen var tänkt att jämna ut resultaten över konjunktursvängningarna. 1980-talets maktförskjutning till förmån för det finansiella kapitalet stjalpte dessa strategier. I och med att lönsamhet var viktigare än storlek för de finansiella placerarna ökade de yttre kraven på företagen att enbart ägna sig åt det som man var bäst på – kärnverksamheten. Den tilltagande internationella konkurrensen spädde på denna trend genom att den ställde krav på företagen att kontinuerligt höja produktiviteten och samtidigt visa en större flexibilitet. Tillsammans ledde detta till att 1990-talet präglades av diversifieringens motsats – outsourcing.

Någon helt entydig definition av begreppet finns inte, men här kommer begreppet outsourcing att användas så som det vanligen används: dels måste företaget tidigare ha bedrivit verksamheten och dels måste företaget ha ett fortsatt behov av varan eller tjänsten. Volvos fokusering kärnverksamheten under 90-talet är ett bra exempel. Försäljningen av läkemedel och livsmedel var en del av fokuseringen, men var inte outsourcing. Där var överlåtelsen av produktion till underleverantörer, inom ramen för Arendalsparken, ett tydligt exempel på outsourcing.⁴⁹ Jag har valt att presentera trenden utifrån några exempel från SKF och Volvo som illustrerar olika motiv för outsourcing.

För det första har verksamheter som visserligen används i företaget men som inte räknas till dess kärna avknoppats. I Volvos fall kan bildandet av ABB Olofström Automation 1997 tjäna som exempel. Det nya företaget, som ägdes till 49 procent av Volvo och till 51 procent av ABB, tillverkade utrustning för pressautomation och hade ansvar för sammansättningen i Olofström. 1998 köpte ABB ut Volvo. På SKF utmanades idén om vad som räknas som kärnverksamhet när kultillverkningen outsourcades 1999, något som många hade synpunkter mot initialt men som efterhand har accepterats. Tillsammans med tyska FAG och amerikanska NN Ball & Roller bildade SKF företaget NN Euroball som specialiserat sig på tillverkning av kulor. Genom att acceptera att detta inte tillhör SKF:s kärnverksamhet kan SKF:s globala konkurrenskraft öka. Givetvis kräver

⁴⁸ Se Metalls Utredningsavdelning 1999, s. 75 för Volvos och SKF:s viktigaste vertikala integrationsprojekt 1946-69.

⁴⁹ För en god genomgång av trenden med outsourcing se Metalls Utredningsavdelning 1997 & 2002.

detta att man accepterar den storleksförlust som det innebär att outsourca denna typ av verksamhet.⁵⁰

På SKF är avknoppningen av Flex-Link ett annat exempel på outsourcing av verksamhet som inte räknades till kärnverksamheten. Flex-Link grundades 1978 som en enhet inom SKF för att ta fram transportband till tillverkningsenheter, inom ramen för det tidigare beskrivna PC80 projektet. Enheten skapade sig snart en egen identitet trots att man satt kvar i SKF:s lokaler och fortsatte att vara en del av SKF. Strategin var att man inte skulle ägna sig åt varken produktion, lager, distribution eller administration. Istället skulle man fokusera på marknadsföring, försäljning och produktutveckling. Dåvarande chefen för 'Specialprodukter' Staffan Lindblom arbetade för att marknadsföra Flex-Links transportband även utanför SKF. Flex-Link blev mycket framgångsrik och 1987 utnämndes Flex-Link i Veckans Affärer till SKF:s guldägg. I och med omorganisationen 1987 blev 'Specialprodukter' ett eget aktiebolag, med Flex-Link som den största produkten. Under 1990-talet fortsatte Flex-Link att växa kraftigt. På grund av den höga lönsamheten var det inte svårt att finna utomstående intressenter när SKF:s ledning bestämde sig för att sälja av Flex-Link. 1997 såldes Flex-Link till det Wallenbergdominerade riskkapitalbolaget EQT. 2002 omsatte bolaget 1 152 miljoner kronor och hade 550 anställda.⁵¹

Utveckling inom IKT gjorde att både SKF:s och Volvo:s dataavdelningar ökade i betydelse under perioden. På 90-talet fördes diskussioner på båda företagen om vilken strategi som skulle väljas. På SKF ansåg man inte att man själv besatt den kritiska massa som krävdes för att hålla sig framkanten av utvecklingen och på våren 2001 slöt SKF ett outsourcingavtal med den amerikanska konsultjätten EDS som gjorde att omkring 700 SKF-anställda bytte arbetsgivare. Tanken var att spara pengar samtidigt som man fick tillgång till EDS kompetens inom informationssystem. På Volvo blev utvecklingen annorlunda. 1996 togs de första stegen mot en outsourcing av Volvo Data. Förhandlingar inleddes med alla de globala aktörerna. Under 1997 närmade sig affären sitt slut och de såg ut att bli en av de fem-sex största outsourcingaffärerna någonsin i världen. Då kovände Volvo, under ledning av den nye koncernchefen Leif Johansson. Volvo ville inte släppa ifrån sig ägandet och bestämde sig för att klara sig på egen hand. Istället skapades Volvo Information Technology, som en fortsättning på Volvo Data. På sätt och vis var det ändå

⁵⁰ Veckans Affärer 030210

⁵¹ Se Hansson 2003 för en fallstudie av Flex-Link. Se även Veckans Affärer 870326, Dagens Industri 880802 & Dagens Industri 030211.

en form av outsourcing även om den skedde internt, genom att Volvo behöll ägandet. Under Volvo IT:s första år expanderade rörelsen och företaget skaffade sig många kunder utanför Volvo, exempelvis: Renault, Nobel Biocare och Assa Abloy. Volvo IT slöt också ett avtal med systemintegratören Martinsson för att tillsammans ge sig in i outsourcingbranschen. Idén var att rikta in sig mot medelstora företag vilka alltmer börjat intressera sig för outsourcing, men som räknas som allt för små för att på allvar intressera de globala aktörerna som IBM och EDS.⁵²

Ytterligare en aspekt av trenden med outsourcing är viktig att lyfta fram. Ju hårdare kraven blir på lönsamhet desto större blir kraven på att inte låsa upp resurser i användningsområden som inte används på bästa sätt. Denna aspekt finns givetvis med i en del av de exempel som har tagits upp tidigare, men kanske ännu tydligare framstår det när det gäller SKF:s outsourcing av fastighetsbeståndet. Redan 1987 gjordes den första försäljningen av fastigheter. Inom ramen för ett sale-leaseback-avtal såldes fastigheter norr om Sävveån för 285 miljoner kronor till Svensk fastighetsleasing. Försäljningarna fortsatte 1989, 1999 och 2001. De underliggande motiven var dels att inte binda kapital i byggnader eftersom det inte räknades till kärnverksamheten och dels att behålla flexibiliteten. Eftersom verksamheten kontinuerligt förändras är det inte särskilt sannolikt att ett givet fastighetsbestånd är optimalt. Det illustreras av att ungefär hälften av de 20 000 kvadratmeter kontorslokaler som såldes till Kungälv 2001 var uthyrda till externa hyresgäster.⁵³

Sammantaget kan man konstatera att den internationella trenden mot outsourcing har slagit igenom i både SKF och Volvo. De risker som huvudsakligen brukar anföras angående outsourcing är: svårigheter att bedöma outsourcingens effekter, ett alltför stort beroende av underleverantörer, att varumärket riskeras och förlust av kompetens för att utveckla verksamheten. Det centrala för att hantera dessa faror har varit företagens förmåga att formulera sin kärnverksamhet. Det har lagt grunden för att identifiera och behålla kritisk kompetens även inom outsource verksamheter.

⁵² Göteborgs-Posten 010405 & Computer Sweden 980511, 021206, 031208.

⁵³ Dagens Industri 890518, TT 010123.

5. Internationalisering av ägande och produktion

”I förhållande till sin inhemska avsättningsmarknad har Sverige en av världens största motorfordonsindustrier. Det gäller både personbilar, lastbilar och bussar.”⁵⁴

Som påpekades i inledningen har det finansiella kapitalet växt i betydelse under perioden. Med tanke på att 90 procent av Volvos försäljning sker på utländska marknader är det inte underligt att det funnits intresse för Volvo bland internationella investerare. Annorlunda uttryckt skulle man kunna säga att Volvo länge var ’överdrivet’ svenskägt. I Sverige förändrades i grunden förutsättningarna för det finansiella kapitalet i och med avregleringarna på 1980-talet. Under slutet av 80-talet ledde detta till ett nyvaknat svenskt finanskapital som drev på den svenska börsen och samtidigt var aktivt utomlands. Den stora förändringen för svensk industri kom under 1990-talet. Efter att den fasta växelkursen övergavs i november 1992 sjönk den svenska kronan med över 30 procent mot D-marken och över 40 procent mot dollarn. I kombination med avregleringen av kapitalmarknaden och den djupa lågkonjunkturen blev effekten att utländska investerare gjorde ett massivt intåg som ägare i svensk industri, genom uppköp och fusioner. Processen illustreras av Tabell 1, som visar det utländska ägandet på Stockholmsbörsen.

Fusioner var ett allmänt fenomen på den internationella arenan under 1990-talet och Sverige hamnade bland de mest aktiva länderna i denna process.⁵⁵ Både SKF och Volvo genomgick en likartad förändring av ägarbild. 1986 hade inget av bolagen någon större utländsk ägare. 1992 var situationen i stort sett oförändrad för SKF. Volvo hade vid det laget ett utländskt ägande om 15 procent, som kom sig av samarbetet med Renault. Sju år senare hade det skett en rejäl omsvängning, då närmare 40 procent av aktiekapitalet ägdes av utländska intressen i båda företagen.⁵⁶

TABELL 1. ANDELEN UTLÄNDSKA PLACERARE PÅ STOCKHOLMS FONDBÖRS (PROCENT)

1983	1987	1991	1995	1999
8	6	8	30	39

Källa: Sundqvist 2002 & Hagerud 2002

Det ökade finansiella intresset, både inom och utom landet gjorde att kraven på information om företagen ökade och förändrades. SKF:s ledning välkomnade förändringen och från 80-talets mitt genomfördes ’roadshows’ i USA där SKF presenterades för

⁵⁴ Alvstam & Wastenson 1995, s. 110.

⁵⁵ Se Metalls Utredningsavdelning 1999 för en genomgång av ägandets förändring sedan mitten av 1980-talet.

⁵⁶ Metalls Utredningsavdelning 1999, s. 154-55.

finansiella aktörer.⁵⁷ Som nämndes tidigare så visade sig de förändrade kraven på information även i SKF:s årsredovisningar – andelen sidor som ägnades åt finansiell information blev allt fler. Även på Volvo förändrades kommunikationen med omvärlden. Den tidigare slutna inställningen förbyttes under Gyllenhammars tid mot en synligare attityd. Gyllenhammar stod själv för mycket av kontakterna med media och som ett av de första företagen i Sverige inrättade Volvo funktioner för *investor relations* i början på 1980-talet. Trots den större synligheten fick Volvo kritik för att inte visa tillräcklig öppenhet. Gyllenhammar kritiserades för att värdesätta sitt eget inflytande alltför högt och att dölja affärernas detaljer i krångliga konstruktioner. Aktiemarknadens aktörer kom därför att tillhöra Gyllenhammars starkaste motståndare. Detta illustrerar informationshanteringsens ökade betydelse för företagen, vilket jag återkommer till i avsnittet 'IKT och nätlogikens genombrott'.⁵⁸

Ägandets internationalisering har inte skett i ett vakuum, även inom företagandets övriga delar har det mellan 1970 och 2000 skett en orientering mot internationalisering. I en jämförelse av internationaliseringsgraden bland Sveriges 15 ledande verkstadsindustrier 1998 kom SKF på sjätte och Volvo på åttonde plats. Både SKF och Volvo hamnade högt på grund av det höga utländska ägandet, den stora försäljningen utomlands och det faktum att man var noterade på utländska börser. Det som skiljde dem åt var att SKF hade 86 procent av sina anställda utanför Sverige, medan Volvo fortfarande hade majoriteten av sina anställda inom Sverige.

SKF:s organisation har under perioden förändrats från att vara mångnationell till att vara internationell. Med mångnationell menas då att SKF visserligen fanns närvarande på de flesta marknader under hela efterkrigstiden, men att dotterbolagen hade stor självständighet både vad gällde produktion och marknadsorganisation. Som jag tidigare nämnt började detta ändras i och med GFSS. Samtidigt började man överge den praxis som rått fram 1960-talet, att svenskar rekryterades till de högre chefsbefattningarna. Istället började man söka lokala chefer och senare ännu tydligare internationella chefer. Även på högsta ledningsnivå har den internationella närvaron blivit tydligare, inte minst efter det att

⁵⁷ VD Mauritz Sahlén kommenterade det utländska ägandet i SKF: "Vi i ledningen har pratat för SKF-aktien inte minst i USA. Amerikanska pensionsfonder är storägare i SKF idag. Jag hälsar det utländska ägandet med stor tillfredsställelse. Jag har svårt att förstå de svenska företagsledare som har en fjär syn på utländska ägare i svenska bolag. Det är än svårare att förstå kritiken eftersom några av kritikerna själva uppträder som storköpare utomlands." Dagens Industri 950427.

⁵⁸ För Volvos inställning till öppenhet gentemot omvärlden se Hökerberg 2000, s. 161-61 samt 192-94.

SKF 2003 valde en skotte, Tom Johnstone, till ny verkställande direktör. Det är en uttalad strategi på SKF att man vill bli sedd som en lokal, snarare än som en svensk, aktör på varje marknad som man befinner sig på. Samtidigt är det viktigt att kunna erbjuda enhetliga lösningar till kunder som verkar globalt. Att koncernspråket är engelska, i likhet med de flesta storföretag idag, stärker organisationens identitet som global snarare än svensk.

Redan i början på 1970-talet gick den amerikanska personbilsmarknaden förbi Sverige som Volvos viktigaste. Volvo har kontinuerligt gjort investeringar utomlands som ett svar på de utländska marknadernas växande betydelse för verksamheten, ofta med syftet att etablera sig bakom tullmurar. I första hand har det handlat om monteringsfabriker, komponenttillverkningen har till största delen behållits i Sverige. Investeringarna har både tagit formen av uppköp, samarbeten och uppförandet av egna fabriker. 1973 år stärkte Volvo sin närvaro i Europa genom att köpa upp den nederländska personbilstillverkaren DAF. 1980 öppnade Volvo en buss- och lastbilsfabrik i Brasilien. Under 1990-talet har Volvo påverkats av den nya situationen i världen och gjort flera investeringar i Östeuropa och Kina. 1994 inleddes tillverkningen av Volvobussar i samarbete med lokala intressen i Kina. 1996 investerades 400 miljoner i en bussfabrik i Polen. 1996 stärkte Volvo sin närvaro på den ryska marknaden genom det nybildade ZAO Volvo Vostok. I januari 2000 öppnades Volvos första fabrik under det nya årtusendet. Det var Volvo Pentas nya motorfabrik, talande nog belägen i det expansiva Kina.⁵⁹

6. Forskning och Utveckling

Utvecklingen för FoU-verksamheten har under perioden skiljt sig åt för SKF och Volvo. SKF har till största delen bedrivit sin forskning självständigt och samarbeten har man sökt främst när det gällt att nå skalfördelar i produktionen. Fordonsbranschens utvecklingskostnader har ökat dramatiskt på grund av att den tilltagande konkurrensen tvingat fram nya modeller i en högre takt. I kombination med att säkerhets- och miljöaspekterna har blivit viktigare har därför FoU-samarbetet med andra fordonstillverkare ökat under perioden. Genomgående har det mesta av Volvos FoU-verksamhet förlagts till Göteborg. Även vid uppköp av andra tillverkare har Volvos utvecklingsarbete koncentrerats till Göteborg. 1972 presenterades Volvo Experimental Safety Car (VESC) som fungerade som ett rullande laboratorium för

⁵⁹ Olsson & Moberger 2002.

säkerhetskomponenter. Volvo har under hela undersökningsperioden profilerat sig inom säkerhetsområdet och efter Fords köp av Personvagnar har man blivit ett 'Center of Excellence' inom säkerhet och därmed fått ett utvecklingsansvar som sedan används i hela Fordkoncernen.⁶⁰

Under 1980-talet växte insikten om kunskapens ökade betydelse i industriproduktionen och ur detta växte samarbeten fram mellan universitetsvärlden och näringsliv på flera håll i landet. I Göteborg startades Chalmers Innovation 1986, där Volvo tillhörde finansörerna, och på 90-talet har liknade satsningar gjorts på Lindholmen. Närheten till universitetsvärlden syns också genom att ledande befattningshavare i Volvo funnits med i flera av den Tekniska Högskolans olika organ, exempelvis Chalmers styrelse.⁶¹ I en artikel i Dagens Nyheter påtalas denna regionala fordonskompetens: ”Om man sätter ned en passare i Göteborg och drar en cirkel med tio mils radie så finns det oerhört mycket fordonskompetens inom denna cirkel, säger Matts Carlsson, fordonsforskare på Chalmers Tekniska Högskola. Matts Carlsson nämner bland annat det stora antalet underleverantörer, bland annat fordons säkerhetsföretaget Autoliv, lastbillverkaren Volvo Lastvagnar, Chalmers och Handelshögskolan i Göteborg. Han menar att det nu finns alla förutsättningar för att bygga upp en stark fordonsindustri i regionen.”⁶²

SKF arbetar i en tillsynes mogen bransch. Inte desto mindre är 50 procent av de lager som säljs vidare utvecklade de senaste 6-8 åren. Material och konstruktion förfinas kontinuerligt. För att bibehålla platsen i branschens teknologiska framkant etablerade SKF 1972 utvecklingslaboratoriet Engineering and Research Center (ERC) i Holland, för att bedriva koncerngemensam grundforskning. ERC har under perioden sysselsatt 100-200 personer.⁶³ Vid sidan om ERC startades på 70-talet SKF Nova, ett litet utvecklingsföretag placerat på Chalmers. SKF Nova startade som en utvecklingsavdelning för idéer som låg vid sidan av SKF:s verksamhet. Idag är ett 50-tal personer sysselsatta vid SKF Nova och verksamheten är mer integrerad i SKF:s utvecklingsverksamhet och vid varje nytt projekt sätts ett team ihop bestående av både tekniker och ekonomer för att så tidigt som möjligt få in projektet i SKF:s reguljära verksamhet. Samtidigt som innovationer fortsätter att vara viktiga för företag som SKF så måste nya produkter alltid finna sin plats i helheten, vilket

⁶⁰ Se Moberg & Olsson 2002 och Karlsson 2003.

⁶¹ Se Veckans Affärer 860417, Computer Sweden 960430, Dagens Nyheter 990721 & Computer Sweden 000120.

⁶² Se Dagens Nyheter 990721

⁶³ Veckans Affärer 880602.

demonstreras av SKF:s innovation Compact Alignment Roller Bearing (CARB). När lagret presenterades i mitten på 90-talet var det första introduktionen av ett helt nytt lagerslag på 50 år. CARB-lagret innehöll karakteristika från tre olika typer av lager och bedömdes som revolutionerande.⁶⁴ På grund av kundernas konservativa efterfrågan och att lagret i många fall krävde viss ombyggnad har lagertypen dock växt långsammare än förväntat.

7. IKT och nätlogikens genombrott

Den nya informations- och kommunikationsteknologin (IKT) som har slagit igenom under perioden har utövat ett kraftigt förändringstryck på hela tillverkningsindustrin. Denna förändring blir uppenbar redan vid ett första besök i en modern industri. En långtgående automatisering och robotisering har möjliggjorts av den nya tekniken. Mitt fokus här är dock den nya teknikens vidare konsekvenser, där produktionens förändring bara en liten del i en större process.

1996 publicerade Manuel Castells boken *The Rise of the Network Society*. Boken är en analys av de viktigaste samhällsförändringarna på global nivå från slutet av 60-talet. Castells centrala tes är den om nätverksamhällets framväxt i en global informationsekonomi. Castells analyserar en mängd hierarkiska strukturer – från östeuropeiska planekonomier till västeuropeiska företag – och ser deras sönderfall som resultatet av informationsteknologins och de globala finansmarknadernas språngartade utveckling. Castells är ingalunda ensam om sin analys men han ställer samman forskning inom många områden och berör många centrala teman även för denna undersökning. En viktig poäng är att informationsbehandlingen, i exempelvis företagen, sätts i fokus. Det förklarar både decentralisering i beslutsprocesser och outsourcing, samtidigt som det blivit allt viktigare att informationen flyter effektivt mellan marknadens aktörer. Informationshantering har blivit en överlevnadsfråga, lika mycket för stora internationella företag som för mindre företag inom specialiserade nischer – och grunden för informationshanteringen är den revolutionerande utvecklingen inom IKT.⁶⁵

Redan 1959, som den första svenska verkstadsindustrin, beställde Volvo en dator för administrativ databehandling. 1967 bildades Volvo Data, med uppgiften att effektivisera hela koncernens informationshantering, men det var först under 1980-talet som

⁶⁴ Dagens Industri 950427 & Finanstidningen 960807.

⁶⁵ Castells 1996. För en koncentrerad framställning av nätverkslogiken se sidorna 92-94, för dess effekt på modernt företagande se sidorna 197-204.

verksamhetens informationshantering på bred front datoriserades. Det handlade då både om administration (Memo-projektet), konstruktion (CAD-ritningar) och produktion/distribution (kundorderstyrd produktion).⁶⁶ En annan trend som har förstärkts av den nya informationsteknologin är övergången mot nya underleverantörsrelationer. Underleverantörerna befann sig tidigare i ett hierarkiskt förhållande till Volvo, som oftast var enda kunden. Idag är underleverantörerna uppdelade i flera olika nivåer. Den översta nivån består oftast stora internationella företag, exempelvis Lear Corporation, som levererar monteringsfärdiga moduler till Volvo – snarlika de moduler som Lear levererar till sina andra kunder. Sedan följer flera nivåer av komponenttillverkare, specialiserade på olika delar. Slutsatsen blir, som Alvstam skriver: ”I Västra Götaland har det medfört att de svenskägda primärleverantörerna till Volvos och SAAB:s personbilstillverkning idag är i minoritet. Man skulle kunna uttrycka det så, att Västra Götaland har blivit en allt mer konkurrensutsatt nod i fordonsindustrins globala nätverk. Detta innebär hot i form av utländsk konkurrens men även nya möjligheter för regionens underleverantörer att följa med sina kunder ut i världen.”⁶⁷

På SKF har datoriseringen inneburit nya möjligheter att kontrollera flöden och styra tillverkningen, vilket är centralt för en organisation som i sitt standardsortiment har 20 000 olika produkter. Produktionens datorisering gick via numeriskt styrda maskinerna på 1970-talet som utvecklades och integrerades med CAD/CAM-teknologin på 80-talet, för att under 90-talet integreras med företagets administrativa system i och med CIM (Computer Integrated Manufacturing).⁶⁸ I denna sista fas har verksamhetens övriga grenar berörts mest, till exempel har lagerhållning och administrativa rutiner kunnat centraliseras tack vare den nya tekniken. Kaj Thorén, som i början på 90-talet var ansvarig för ekonomi och administration på SKF, beskrev på följande sätt hur det nya datasystemet möjliggjorde nya rutiner: ”Om en kund i Sverige beställer en produkt går en order till centrallagret i Europa. Varan skickas direkt till kunden tillsammans med en faktura i det svenska dotterbolagets namn. Samtidigt går en internfaktura från centrallagret till det svenska dotterbolaget. Det hade inte varit möjligt att genomföra utan ett avancerat nätverk och integrerade system.”⁶⁹

Att SKF:s nya sätt att processa information bidragit till att inkorporera nätverkslogiken illustreras av företaget Momentum, som är ett resultat av sammanslagningen av fyra före

⁶⁶ Lorentzon & Sjöberg 1991, Lorentzon 1998, Karlsson 2003, Dagens Industri 870728.

⁶⁷ Alvstam 2003, s. 54.

⁶⁸ Lindqvist 1992, s. 280.

⁶⁹ Computer Sweden 930312.

detta SKF-återförsäljare. Momentums huvudprodukt är en integrerad distributionskedja, Trouble Free Supply, som automatiskt fyller på kundens lager. Momentums affärsidé handlar om att arbeta nära kunderna och därigenom leverera produkterna när de behövs, utan att binda onödigt kapital i lager. Trots att man lever på den nya teknikens möjligheter så har Momentum i sin tur outsourcat systemhanteringen till IBS, en stor tillverkare av affärssystem. Några år efter bildandet omsatte Momentum närmare en halv miljard och levererade sina lösningar till både småföretag och storföretag som SKF, ABB och Volvo.⁷⁰

8. Varumärkets betydelse

Både SKF och Volvo har starka varumärken som varit viktiga, och vårdats, långt före undersökningsperiodens början. Trots detta kan man peka på ett antal förskjutningar i de generella marknadsförutsättningarna som har stärkt varumärkets roll som strategisk resurs. För det första har spridningen av teknologi minskat de faktiska skillnaderna mellan konkurrenters produkter. För det andra har massmarknaderna alltmer kommit att präglas av tilltagande konkurrens och svagare tillväxt. För det tredje har individualistiska livsstilar, med konsumtionsval som en del av identitetsskapandet, blivit allt viktigare. För det fjärde har människors ökade medieexponering lett till att företagens sätt att kommunicera med omvärlden blivit allt viktigare.⁷¹

Sammantaget har dessa förändringar lett till att företag idag måste vara än mer noggranna, både utåt och inåt i organisationen, hur man handskas med sitt varumärke. Utåt sett måste man vara noga med hur man positionerar sig på marknaden genom hur man väljer att kommunicera med omvärlden. Eftersom denna positionering kommer att vara avgörande för om företaget blir framgångsrikt måste varumärket även finnas med i det interna arbetet med företagets strategier.

I takt med att produktionen av fordon blir mer standardiserad och i allt större utsträckning flyttas ut till underleverantörer blir marknadsföring, försäljning och service allt viktigare för Volvo.⁷² Med Michael Porters termer flyttas företagets fokus allt längre fram i värdekedjan. Att vårda varumärket har i denna process blivit allt viktigare för Volvo för att kunna fortsätta och profilera sig på den globala fordonsmarknaden. Varumärket kan då inte fokuseras på enskilda tekniska aspekter utan måste istället riktas mot övergripande

⁷⁰ Computer Sweden 010316.

⁷¹ Urde 1997, s. 26.

⁷² Avsnittet baseras på Karlsson 2003 & Hökerberg 2000, s. 70-80.

funktioner. I Volvos fall är fokuseringen på säkerhet en sådan positionering av varumärket. Varumärkets betydelse illustreras också av dess tyngd i näringslivets strukturaffärer, både i val av partner och köpesumma. I början på 1970-talet utgjorde de fasta tillgångarnas värde vanligtvis runt 80 procent av köpesumman, idag är den siffran nere runt 30 procent – resten härrör sig från varumärken, patent och liknande. Medan säkerhet har funnits med som en viktig del redan innan 70-talet, så har Volvo Personvagnar under 1980- och 90-talet arbetat med få in mer miljö, lyx och sportighet i varumärket. Målet med denna breddning har varit att kunna ta bättre betalt för bilarna. Samtidigt har konkurrensen krävt tydlighet i kommunikation mot omvärlden för att man inte skall tappa sin profil – Volvos sportighet har exempelvis blivit ifrågasatt för att gå på tvärs med både säkerhets- och miljötänkandet.

Både diskussionen om outsourcing och varumärken hamnar i slutsatsen om kärnverksamhetens centrala plats i modernt företagande. Det kan låta som en floskel, men det är en slutsats som innehåller substans och därför är värd att utvecklas något. Som jag beskrivit tidigare i undersökningen utvecklades SKF under perioden från att vara en tekniskt driven organisation med målsättningen att vara störst till att vara en efterfrågestyrd organisation med målsättningen att vara mest lönsam. Lönsamheten skulle uppnås genom ett konsekvent fokus på kärnverksamheten. Kärnverksamheten definierades kring SKF:s huvudprodukt – lager. Det är viktigt att poängtera att det inte endast var produktionen som avsågs, utan till SKF:s kärna räknades även de teknologier och kunskapsområden som kretsade kring lager. Idag finns fem stycken definierade kärnområden, internt kallat teknologiplattformar: lager, tätningar, mekatronik, underhåll och smörjsystem. Teknologiplattformarna används för att definiera inom vilka områden som SKF anser sig kunna exploatera sin kunskap på en global marknad.

Ett exempel på hur strategin används i praktiken är SKF:s projekt Drive-by-wire – ett framtidsprojekt för elektroniskt styrd bilkörning som ligger under teknologiplattformen 'mekatronik'.⁷³ Vid ett första påseende framstår projektet som en fiende till SKF eftersom det handlar om att ersätta en lösning som idag är mekanisk och därför kräver kullager. På SKF ser man det inte så. Istället betraktar man elektroniken som en viktig del av framtidens tekniklösningar, samtidigt som elektroniken alltid kommer att behöva möta mekaniken

⁷³ Projektet är ett gott exempel på hur den digitala revolutionen letar sig in alla industribranscher – även i traditionell verkstadsindustri med utpräglade mekaniska produkter som SKF.

någonstans. Det är kompetensen i mötet mellan elektronik och mekanik som SKF vill utveckla och sedan kommersialisera.⁷⁴

Till skillnad från Volvo tillverkar SKF i huvudsak insatsvaror, vilket gör att SKF:s varumärkesvård ser annorlunda ut.⁷⁵ Utgångspunkten är att själva kvaliteten i produkterna tas för given av kunderna, men att SKF kan erbjuda sina kunder tillgång till kunskapen i de ovan beskrivna teknologiplattformarna. Det kan göras genom att man i samarbete med kunderna tar fram specialsydda lösningar. Ett exempel är den demonstrationsväxellåda som SKF tagit fram och som presenteras på följande sätt i årsredovisningen: ”För att visa transmissionsindustrin SKF:s bredd inom ingenjörsteknisk kompetens, konstruerade och byggde företaget en helt ny, förminskad, intelligent konceptväxellåda [...] För att kunna göra dessa banbrytande förbättringar i driftsäkerhet och kompakthet, har SKF utnyttjat sina avancerade analysystem och beräknings- och simuleringsverktyg, liksom företags världsledande kunskaper inom tribologi och material.”⁷⁶

9. Avslutande reflektioner

Undersökningen har visat hur SKF och Volvo under perioden 1970-2000 har utvecklats från nationellt centrerade hierarkier till globala nätverksföretag med noder i Västsverige. I undersökningen har denna omvandling visat sig på flera nivåer. På det organisatoriska planet märks det genom att verksamheten alltmer koordineras globalt, att bolagens ledande befattningshavarna i allt större utsträckning rekryteras från den internationella arenan samt att koncernspråket i både företagen är engelska. Sett från ett produktionsperspektiv märks förändringen i det att relationerna till underleverantörer och konkurrenter har förändrats. Volvos primärleverantörer är idag globala företag som levererar monteringsfärdiga moduler till många fordonstillverkare. SKF:s outsourcingstrategi har lett till att företaget inte längre tillverkar sina egna kulor, utan dessa produceras i ett bolag som SKF samäger tillsammans med några av sina hårdaste konkurrenter.

⁷⁴ Veckans Affärer 030210.

⁷⁵ De olika kulturerna vid de båda företagen exemplifieras av Mauritz Sahlin när han 1985 intervjuades av Veckans Affärer inför sitt tillträde som VD för SKF: ”Ett av skälen till den låga profilen är kanske att produkterna säljs till andra tillverkare och inte till konsumenter direkt. ’Professionella inköpare är något annat än en lång rad konsumenter’, säger den nye SKF-chefen, som håller för osannolikt att SKF likt ett annat stort Göteborgsföretag skulle medelst sagor vilja putsa upp sin ’corporate identity.’” Veckans Affärer 850314.

⁷⁶ SKF:s årsredovisning 2003, s. 3.

Denna omvandling har givetvis fått konsekvenser för företagens relation till Göteborgsregionen. Den enklaste slutsatsen skulle vara att konstatera att regionen har minskat i betydelse för företagen. Till de ovan beskrivna förändringarna skulle kunna läggas att SKF:s Göteborgsfabrik har förlorat det exportföreträde man tidigare åtnjöt gentemot de utländska dotterbolagen och att makt flyttade från Hisingen till Detroit när Volvo sålde personvagnstillverkningen till Ford. Jag tror att slutsatsen att regionens betydelse för SKF och Volvo minskat i betydelse visserligen är korrekt, men att en sådan slutsats också är för begränsad. Det är inte bara SKF och Volvo som har förändrats, i själva verket har hela världen förändrats så mycket att frågan måste ställas på ett mer generellt plan.

Det nationella ramverket har minskat i betydelse för företagandet i takt med att en liberaliseringsvåg har sköljt över världen och på flera viktiga punkter gjort företagandets villkor mer enhetligt. Det gäller exempelvis avreglering av kapitalmarknader och borttagandet av handelshinder. Istället har frågor om var företag hittar, och kan behålla, rätt kompetens kommit i fokus. Undersökningens andra huvudslutsats blir därför att nationell politik har blivit en mindre viktig lokaliseringsfaktor, medan kompetens och sociala faktorer har blivit viktigare.

Kunskapens ökade roll i industriproduktionen under perioden har visat sig på flera sätt i Göteborgsregionen. Både SKF och Volvo har under perioden utvecklat sitt samarbete med utbildningsväsendet genom exempelvis tekniska gymnasium, satsningar på Chalmers och den samlade satsning som har gjorts på Lindholmen av näringsliv och kommun. Det har både handlat om att höja kompetensen på fabriksgolvet och att FoU har blivit en allt mer central del av de båda företagens överlevnadsstrategi. I Volvos fall har inriktningen mot säkerhet blivit en sådan nisch som blivit en integrerad del av varumärket och där det regionala utvecklingsarbetet har gett Volvo en speciell plats i Ford-familjen.

Vidare betonas i undersökningen företagandets sociala faktorer. Företagens fokusering på att hitta och behålla rätt kompetens har gjort det allt viktigare att kunna erbjuda anställda goda villkor, inte bara på jobbet utan även i den omkringliggande miljön. Denna utveckling har gjort att regionens utbud av sport, kultur och rekreation blivit viktigare för företagen. Intresset för dessa frågor har också att göra med företagens behov av att framstå som en ansvarsfull aktör i samhället. Modeordet för detta är 'corporate citizenship'. Volvo började under Gyllenhammars ledning att mer aktivt satsa på att synas i regionen, genom engagemanget i Göteborgs Symfoniker och byggandet av det nya operahuset. När Ford tog

över Personvagnar stärktes denna profil genom att Ford är ett företag som satsar på 'corporate citizenship'.

Undersökningen har visat att både SKF och Volvo har förändrats på flera avgörande punkter under perioden. Inte desto mindre har mycket blivit kvar vid det gamla. Båda utgör fortfarande viktiga arbetsgivare i regionen. Huvudkontoren och viktiga produktionsenheter finns fortfarande kvar i Gamlestaden respektive Torslanda. I de intervjuer som jag har genomfört har jag frågat om företagens syn på sin egen roll i Göteborgsregionen. En samstämmig bild har tonat fram av ett fungerande, om än inte passionerat, förhållande mellan företag och den region man verkar i. Å ena sidan har geografi och nationalitet blivit mindre viktigt på grund av ny IKT och avregleringar, å andra sidan kan dessa förändringar lika gärna leda till att regionen stärker sin ställning. Ett exempel är att SKF tidigare kan ha känt en viss press att flytta sin finansavdelning närmare det internationella kapitalet. I och med ny IKT är det inte längre ett pressande behov. Istället kan man dra fördel av den mindre stadens avsaknad av trafikkaos när man erbjuder personer med finansiell kompetens anställning.

Jag vill avsluta undersökningen med att återvända till Manuel Castells analys. Castells argumenterar, i linje med Lennart Schöns resonemang, att den globala informationsekonomin som utvecklats från början av 1970-talet har frigjort nya tillväxtkrafter. I centrum för dessa krafter återfinns de globala finansiella marknaderna, som av Castells kallas världsekonomin 'centrala nervsystem'. Denna förändring har lett till att företagens framgång alltmer kommit att bero på enskilda medarbetares kunskap och förmåga att hantera information. Det blir av största vikt för företagen att ge dessa specialister goda incitament att stanna kvar. Samtidigt växer det fram ett hot mot de allt större grupper som tidigare gjorde manuella jobb, men som i allt högre utsträckning inte behövs. På samma sätt som det uppstår en global elit av specialister, uppstår en global underklass av de icke-behövda. Den här konflikten kommer bland annat i uttryck i boken *Den Europeiska Rockaden* där de dåvarande verkställande direktörerna i SKF, Electrolux och Ericsson diskuterar fackens försvagade förhandlingsposition och den frustration som detta givit upphov till.⁷⁷ Annorlunda uttryckt skulle man kunna säga att den nya tillväxten lever på den flexibilitet som den globala informationsekonomin medfört, samtidigt som

⁷⁷ Se Beckérus & Edström 1995. Se även Blomqvist & Murhem 2003 för en studie av hur metallindustrins fackförbund har mött globaliseringens utmaningar.

flexibiliteten riskerar att slå ut människor. Undersökningens tredje huvudslutsats blir att SKF och Volvo är goda representanter för den globala informationsekonomin – med de tillväxtbefrämjande effekter och de sociala utmaningar som har följt i dess spår.⁷⁸

Referenser

Litteratur

- Alvstam, C. & Wastenson, L. (1995) 'Transportmedelindustrin' i *Sveriges Nationalatlas. Industri och Service*. (red. Alvstam, C.). Stockholm.
- Alvstam, C. (2003) 'Fordonsindustrins underleverantörer' i *Sveriges Nationalatlas Västra Götaland*. (red. Frizell, B. & Werner, M.). Vällingby.
- Beckérus, Å. & Edström, A. (1995) *Den europeiska rockaden. Svenska företag väljer ny strategi*. Stockholm.
- Berggren, C. & Bengtsson, L. (2000) *Kunskapsfabriken*. Gävle.
- Blomqvist, P. & Murhem, S. (2003) *Facket och globaliseringen inom metallindustrin. En studie av de svenska fackförbundens strategier*. SMIF Forskningsrapport 2003:5. Uppsala.
- Braunerhjelm, P. (1992) 'Industri- och branschbegreppens förändring' i *Sveriges Industri* (Industriförbundet). Stockholm.
- Castells, M. (1996) *Nätverksamhällets framväxt*. Göteborg.
- Ekonomisk Debatt (2000) *TEMA: Den nya ekonomin* (red. Persson, M. & Siven, C-H.). nr 6, vol. 28. Stockholm.
- Elsässer, B. (1995) *Svensk Bilindustri – en framgångshistoria*. Stockholm.
- Forslin, J. (1990) *Det klippta bandet. En Volvo-industri byter kultur*. Stockholm.
- Fritz, M., Alvstam, C., Korhonen, J. (1995) 'Svenskt näringsliv i ett historiskt perspektiv' i *Sveriges Nationalatlas. Industri och Service*. (red. Alvstam, C.). Stockholm.
- Glete, J. (1994) *Nätverk i näringslivet*. Stockholm.
- Hagerud, G. (2002) *En introduktion till Finansmarknaden*. Stockholm.
- Hansson, H. (2003) *Kollektiv kompetens*. Lund.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J. (1999) *Global Transformations. Politics, Economics and Culture*. London.
- Hökerberg, J. (2000) *Spelet om Volvo*. Stockholm.
- Jakobsson, U. (1999) 'Storföretagen och den ekonomiska tillväxten' i *Tillväxt och ekonomisk politik*. (red. Calmfors, L. & Persson, M.). Lund.
- Karlsson, C. (2003) *Finns svensk bilindustri?* Stockholm.
- Karlsson, B. & Lane, L. (2001) 'Arbetets organisation på SKF 1970-1995' i *Att vara eller jobba som – Betydelsen av yrken i arbetslivet*. Konferensrapport. Arbetets Museum. Norrköping.
- Lindqvist, B. (1992) 'Mekanisk industri' i *Sveriges Industri* (Sveriges Industriförbund). Stockholm.

⁷⁸ Castells analys av den nya tidens specialister illustreras väl i boken *Funky Business. Talang får kapitalet att dansa*. Författarna sammanfattar inledningsvis både det nya samhällets sociala utmaning och receptet för att klara sig: "Det nya välfärdssamhället – och det är nu i högre grad ett samhälle än en stat – verkar ha designats av IKEA. Det kommer i platta paket och du får sätta ihop det själv. Som du säkert redan märkt saknas det bruksanvisningar. Den som vill överleva och lyckas måste beväpna sig med världens dödligaste vapen: kunskap." se Ridderstråle & Nordström 1999, s. 1.

- Lorentzon, S. & Sjöberg, E. (1991) *Informationsteknologi i ett internationellt geografiskt perspektiv*. Göteborg.
- Lorentzon, S. (1998) *Kommunikativ användning av informationsteknologi vid Volvo i Skövde – jämförelse mellan åren 1993 och 1998*. Göteborg.
- Löfgren, O. (1992) 'Sveriges industri – ett regionalt perspektiv' i *Sveriges Industri* (Industriförbundet). Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (1996a) *15 Storföretag 1995*. Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (1996b) *Systemställningen i 15 Storföretag*. Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (1997) *15 Storföretag 1996/97. Tema Outsourcing – analys av Volvo och Ericsson.* Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (1998) *Industriell förnyelse – för jobb och välfärd*. Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (1999) *15 Storföretag 1998/99. Tema ägande.* Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (2001) *Tema Strukturomvandling*. Stockholm.
- Metalls utredningsavdelning (2002) *Outsourcing – erfarenheter av outsourcing i svenska företag*. Stockholm.
- Nilsson, M. & Kågström, A. (1998) *Förändring av arbetstidssystemet. En studie av fem fall vid SKF Sverige AB*. Examensuppsats vid Företagsekonomiska Institutionen. Göteborg.
- Olsson, J.C. & Moberger, H. (2002) *Volvo 75 år. 1927-2002*.
- Olsson, K. (1996) 'Från industristad till tjänstestad 1920-1995', del III i *Göteborgs Historia – näringsliv och samhällsutveckling*. Stockholm.
- Ridderstråle, J. & Nordström, K.A. (1999) *Funky Business. Talang får kapitalet att dansa*. Stockholm.
- Schön, L. (2000) *En modern svensk ekonomisk historia : tillväxt och omvandling under två sekel*. Stockholm.
- Sundin & Sundqvist, S-I. (2002) *Ägarna och Makten i Sveriges Börsföretag 2002*. Stockholm.
- Svenska Metallindustriarbetareförbundets Kongress (1985) *Det goda arbetet*. Huvudrapport från programkommittén. Stockholm.
- Urde, M. (1997) *Märkesorientering. Utveckling av varumärken som strategiska resurser och skydd mot varumärkesdegeneration*. Lund.
- Volvo Personvagnar AB Informationsavdelning (1997) *Volvo Personvagnar 1927-1997*. Göteborg.

Periodika (diverse årgångar)

Affärsvärlden
Computer Sweden
Dagens Industri
Dagens Nyheter
Göteborgs-Posten
LO-tidningen
Tidningarnas Telegrambyrå
Veckans Affärer

Intervjuer

Olle Ranäng, f.d. personaldirektör på SKF
Lars G Malmer, informationsdirektör på SKF
Anders Sondelius, f.d. personaldirektör på Volvo

Göteborg Papers in Economic History

Available online at S-WOPEC: (<http://swopec.hhs.se/gunhis/>)

1. Jan Bohlin: Tariff protection in Sweden 1885-1914. 2005.
2. Svante Larsson: Globalisation, inequality and Swedish catch up in the late nineteenth century. Williamson's real wage comparisons under scrutiny. 2005
3. Staffan Granér: Thy Neighbours Property. Communal property rights and institutional change in an iron producing forest district of Sweden 1630-1750. 2005
4. Klas Rönnbäck: Flexibility and protectionism. Swedish trade in sugar during the early modern era. 2006.
5. Oskar Broberg: Verkstadsindustri i globaliseringens tidevarv. En studie av SKF och Volvo 1970-2000. 2006.