



LUND UNIVERSITY

Småländsk världsindustri - en studie om entreprenörer och kluster 1950-2002

Roubert, Carl Johan

2009

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Roubert, C. J. (2009). *Småländsk världsindustri - en studie om entreprenörer och kluster 1950-2002*. [Doktorsavhandling (monografi), Ekonomisk-historiska institutionen]. Lund University (Media-Tryck).

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

LUND STUDIES IN ECONOMIC HISTORY 50

Småländsk världsindustri

En studie om entreprenörer och kluster 1950 – 2002

Carl Johan Roubert

Media-Tryck, Lunds Universitet

Distribueras av:
Media-Tryck, Lunds universitet
Box 117, 221 00 Lund

bookorder@se.lu.se

© 2009 Carl Johan Roubert

ISSN 1400-4860
ISBN 978-91-628-7740-8

Förord

Att presentera en avhandling har länge varit ett av mina livsprojekt. En gammal dröm som nu äntligen har blivit uppnådd. Resan fram till disputationen har stundtals varit mycket arbetsam och intensiv och jag har stort sett varje dag under fem års tid, vid sidan av mitt ordinarie arbete, funderat på hur olika problem runt projektet ska lösas. Men samtidigt har det också varit fantastiskt givande och lärorikt, mycket tack vare alla intressanta människor som jag har haft förmånen att träffa och vars kunskap och erfarenhet jag har fått ta del av. Ni är många som på olika sätt har hjälpt och stöttat mig. Först vill jag tacka alla Er som är nämnda och refererade i avhandlingen. Därtill finns det många som har varit verksamma runt företagen, men som av olika anledningar inte är nämnda. Jag vet vilka Ni är och är mycket tacksam för Era bidrag. Det är i stor utsträckning tack vare alla Er som det finns en framgångsrik truckindustri i sydvästra Småland.

Min forskarbana började vid företagsekonomiska institutionen på Växjö Universitet. Här fick jag ta del av högaktuell entreprenörskapsforskning som starkt påverkade mitt slutliga ämnesval. Jag har en stor tacksamhetsskuld till alla Ni lärare och doktorandkollegor i Växjö och på forskarskurser som har delat med sig av djup och initierad kunskap.

På Ekonomisk-historiska institutionen i Lund, den vänliga och trevliga institutionen, finns många som på olika sätt har hjälpt mig. Här har flera doktorandkolleger under åren gett viktiga tips, duktiga lärare som Benny Carlsson, Lars Pettersson, Fay Lundh Nilsson och Hans Landström har läst och kommenterat. Viktigast bland alla har ändå varit min handledare Jonas Ljungberg. Han har, precis som jag, sitt ursprung i "Truckarnas Mecka", Ljungby. Jonas har en synnerligen god förmåga att hitta lösningar på de mest komplicerade problem, samtidigt som han alltid är positiv och uppmuntrande. Utan Jonas hjälp hade jag nog aldrig nått fram till målet.

Mina nära och kära har också hela tiden låtit mig få jobba med truckprojektet, även om det vid flera tillfällen har varit annat som borde ha utförts. Jag har väl nu en del att ta igen på hemmaplan.

Tack allesammans!

Avhandlingen tillägnas mina, sedan länge bortgångna föräldrar, Valborg och Gösta.

Innehållsförteckning

<i>Tabellförteckning</i>	<i>vi</i>
<i>Figurförteckning</i>	<i>vii</i>
<i>Diagramförteckning</i>	<i>vii</i>
<i>Bildförteckning</i>	<i>vii</i>

1.	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställningar	2
1.2	Metod och avgränsningar	5
1.3	Skriftligt källmaterial	8
1.4	Tidigare forskning	9
1.5	Avhandlingens disposition	13
2.	Teorier och referensramar	15
2.1.1	Entreprenörskapsdefinitioner	16
2.1.2	De äldre entreprenörskapsteorierna	16
2.1.3.1	Joseph A Schumpeter	18
2.1.3.2	Entreprenören	19
2.1.3.3	Drivkrafterna och innovationerna	20
2.2.1	Några efterföljare till Schumpeter	21
2.2.2	Entreprenörskap - ett disparat forskningsområde	22
2.2.3	Shanes General Theory of Entrepreneurship	22
2.2.4	Att upptäcka möjligheterna	25
2.2.5	Att exploatera möjligheterna	26
2.3.1	Innovationer	29
2.3.2	Schumpeters fem innovationsgrupper och Oslomanualens	32
2.4.1	Kluster och innovationssystem	35
2.4.2	Porters modell "diamanten"	36
2.4.3	Braunerhjels och Feldmans "stadieteori"	40
2.5	Institutioner och strategier	41
2.6	Positionering och forskningsfrågor till empirin	43
2.7	Truckhistorien och de viktigaste marknaderna	48
2.7.1	Internationell truckhistoria	48
2.7.2	Skogen och containrarna	51

3.	Företagsberättelserna	54
3.1	Lidhults Mekaniska Verkstad	54
3.1.1	Bakgrunden	54
3.1.2	De första truckarna	56
3.1.3	Företaget växer med marknaden	57
3.1.4	Exporten tar fart i början av 1960-talet	60
3.1.5	En ny växande marknad	62
3.1.6	Försäljningen till Statsföretag	64
3.2	Dyreboverken	66
3.2.1	Bakgrunden	66
3.2.2	På egna ben	67
3.2.3	Utbyggnad men inget lyft	68
3.2.4	Försäljning och avveckling	69
3.3	Ljungbytruck	71
3.3.1	Bakgrunden	71
3.3.2	Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad	72
3.3.3	Ny verkstad och nytt namn	74
3.3.4	Försäljningen till Statsföretag och samgåendet med Lidhults Mekaniska Verkstad	79
3.4	Kalmar LMV	80
3.4.1	Fusion, internationalisering och avhopp	80
3.4.2	Internt utvecklingsarbete	84
3.4.3	1980-talet karakteriserades av expansion och dåliga förvärv	86
3.4.4	Under år 1990 blev det nya ägare och mer turbulens	92
3.4.5	Ny chef efter Dannestig och snart försvinner hela ledningsgruppen	94
3.4.6	Finska ägare tar över, hårdare nypor och omstruktureringar följer	97
3.4.7	Epilog	100
3.5	Svetruck	101
3.5.1	Att starta från noll?	101
3.5.2	Olyckor och bekymmer	104
3.5.3	Minskad risk och högre lönsamhet	105
3.6	Silverdalens Mekaniska Verkstad	106
3.6.1	Att våga!	106
3.6.2	Parkander tar över	109
3.6.3	Epilog	112

4.	Företagens strategier och lönsamhet	113
4.1	Strategierna	113
4.2	Lönsamheten	117
4.3	Rörelsemarginalen	123
5.	Entreprenörerna, innovationerna och klustret	126
5.1	Vilka innovationer har haft störst betydelse?	126
5.1.1	Produktinnovationer	127
5.1.2	Tillverkningsinnovationer	135
5.1.3	Marknadsföringsinnovationer	143
5.1.4	Organisatoriska innovationer	150
5.1.5	Slutsatser om innovationer	153
5.2	Hur har entreprenörskapet utvecklats?	157
5.2.1	Var det en eller flera som var entreprenörer?	157
5.2.2	Vilka egenskaper och drivkrafter hade entreprenörerna?	160
5.2.2.1	John Karlsson i Lidhults Mekaniska Verkstad	160
5.2.2.2	Bernt Dyrebo	162
5.2.2.3	Bröderna Andersson	164
5.2.2.4	Kretsen kring bröderna Andersson	166
5.2.2.5	Per Olof Dannestig	167
5.2.2.6	Medarbetarna runt Dannestig	170
5.2.2.7	Silverdalens delägare	171
5.2.3	Under vilka perioder verkade aktörerna entreprenöriellt och i vilken ålder?	172
5.2.4	Slutsatser om entreprenörskapet och hur detta förändrades över tiden	175
5.3	Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster?	178
5.3.1	Produktionsfaktorerna	178
5.3.2	Efterfrågeförhållandena	181
5.3.3	Leverantörer i närheten	183
5.3.4	Företags strategier, struktur och rivalitet	184
5.3.5	Lokalt stödjande kontext	186
5.3.6	Har det funnits ett stödjande kluster? – en slutsats	189

6.	Sammanfattning och slutsatser	192
6.1	Teorier och frågeställningar	192
6.2	Företagsberättelserna	195
6.3	Strategier och lönsamhet	198
6.4	Sammanfattande diskussion	199
6.5	Avslutande kommentarer	203
7.	Summary	205
	Källor och litteratur	211

Tabell-, figur-, diagram- och bildförteckning

Tabell

1.1	Truckföretagen och deras ledande personer 1950-2002	3
3.1	Antal anställda och omsättning i AB Lidhults Mekaniska Verkstad 1957-1975	59
3.2	Antal anställda och omsättning i Ljungbytruck 1967-1975	75
5.1	Produktinnovationer hos LMV, Dyrboverken och Ljungbytruck 1950-1975	128
5.2	Produktinnovationer hos Kalmar, Svetruck verken och Silverdalen 1976-2002	131
5.3	Tillverkningsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975	136
5.4	Tillverkningsinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002	138
5.5	Marknadsföringsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975	144
5.6	Marknadsföringsinnovationer hos Kalmar Ljungbytruck och Silverdalen 1976-2002	147
5.7	Organisationsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975	150
5.8	Organisationsinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002	151
5.9	De summerade innovationerna och imitationerna under perioden 1950-2002	153
5.10	Rangordning av faktorerna i Porters (1990) "diamant" för respektive truckföretag	181

Figur

2.1	Riktningen av den entreprenöriella processen	23
2.2	En modell av den entreprenöriella processen	25
2.3	Faktorer som påverkar entreprenörens exploateringsbeslut	27
2.4	Porters "diamant"	37

Diagram

2.1	Antal sågverk och hyvlerier samt deras antälda i Sverige 1950-2002	52
4.1	Omsättning (per anst) för LMV 1957-1975 och Ljungbytruck 1967-1975, samt resultat (per anst) för Ljungbytruck 1972-1975	118
4.2	Kalmar Industries omsättning och resultat (per anst) 1976-2002	120
4.3	Svetrucks omsättning och resultat (per anst) 1977-2002	121
4.4	Silverdalens omsättning och resultat (per anst) 1994-2002	122
4.5	Ljungbytrucks rörelsemarginal i procent 1967-1975	123
4.6	Kalmar, Svetrucks och Silverdalens rörelsemarginaler för perioden 1976-2002	124
5.1	Nyföretagandet/1000 inv i Sverige respektive i Kronobergs och Värmlands län 1985- 2005	188

Bild

1.	En av bröderna Anderssons fem första truckar	73
2.	En av Kalmars reachstackers	89
3.	Kalmars rekordtruck	93
4.	En RTCH-truck till amerikanska armén	100
5.	En av Svetrucks timmermaskiner	103
6.	Silverdalens reachstackers	108

1. Inledning

Den svenska verkstadsindustrin utvecklades starkt decennierna efter andra världskriget och detta var till stor del ett resultat av efterfrågan från de krigshärjade länderna. Många av de framgångsrika svenska exportföretagen hade sina rötter i de sk snille-
industrierna som grundades under den andra industriella revolutionen och var relativt stora och väletablerade när återuppbyggnadsarbetena kom igång. De kunde därför skörda ganska lättvunna segrar på de olika marknaderna.

I sydvästra Småland grundades och utvecklades däremot en industri först efter kriget, vilken i mitten av 1970-talet hade börjat dominera världsmarknaden inom sitt segment, nämligen truckar med en lyftförmåga på mer än 5 ton. Det är dessa företags tillkomst och utveckling som avhandlingen handlar om.

Bakgrunden var att skogen i denna del av Sverige hade, efter järnvägarnas tillkomst, blivit det ”gröna guld”, från vilken de flesta människorna hade sin utkomst. Vid slutet av 1940-talet fanns här många små sågverk vars arbetsuppgifter ofta var manuella och slitsamma, monotona och med stor skaderisk. När den ekonomiska utvecklingen tog fart några år efter andra världskriget, ökade snart efterfrågan på produkter från landsbygdens företag. De större sågverken drog tidigt nytta av de nya impulserna och signalerna och insåg snart behovet av att rationalisera sin verksamhet. Flera började därför importera amerikanska gaffeltruckar, men ett stort problem var att dessa inte var tillverkade och anpassade för de småländska brädgårdarna.

I regionen fanns det också många små smedjor och verkstäder som under decennier hade haft den lokala och relativt stabila omgivningen som kunder. Några av hantverkarna eller fabrikörerna i de små industrierna började skissa på och experimentera med andra lösningar åt sågverken. Lösningar som var både ändamålsenligare och framförallt billigare än de amerikanska maskinerna. Affärsidén blev initialt att bygga om uttjänta lastbilar till lyfttruckar/lyftmaskiner. Med åren skulle de flesta tillverkarna försvinna genom nedläggning, fusioner eller ändrad inriktning. Men några företag blev kvar i sydvästra Småland och hade framåt 1970-talet utvecklats till en världsindustri. Avhandlingen handlar om sex företag, Lidhults Mekaniska Verkstad, Dyreboverken, Ljungbytruck, Kalmar Industries, Svetruck och Silverdalens Mekaniska Verkstad, vars utveckling nu efter millennieskiftet har lett till en gemensam dominans på världsmarknaden inom det gemensamma segmentet, medelstora och tyngre truckar, vars kunder idag huvudsakligen finns inom transport-, tillverknings- och skogsindustrin.¹

Avhandlingens centrala frågeställning och problem är hur dessa verkstadsföretag, utanför Sveriges befolkningstäta regioner, har lyckats bli världsledande. Detta

¹ Anders Isaksson skrev ett reportage 1982:20 i *Veckans Affärer*, där han kallade Ljungby för ”Truckarnas Mecka”.

har skett i en nationell kontext, vars industrijobb sedan slutet av 1960-talet successivt har minskat samtidigt som den internationella konkurrensen har ökat. Den här resan har inte varit rätlinjig utan kantad av rivalitet, uppköp, avhopp, stämningar, men även entusiasm, envishet och inte minst entreprenörsanda.

Av de nämnda företagen finns idag tre kvar och ett av dessa, Svetruck, ägs av de ursprungliga ägarna. De övriga, Kalmar Industries och Silverdalens Mekaniska Verkstad, har under de senaste åren fått finländska ägare.

I och omkring varje företag har det funnits många olika aktörer som på olika sätt har påverkat förutsättningarna och utvecklingen för organisationen. Avhandlingen fokuserar dels på de som har varit entreprenörer, dvs skapat innovationerna, men också andra aktörer, såsom imitatorer, eftersom dessa har lärt sig utnyttja andras innovationer och därigenom utveckla sina egna företag. Nu fanns det fler drivande krafter och förklaringar och därför görs också en analys om det har funnit eller växt fram ett truckkluster i regionen.

1.1 Syfte och frågeställningar

Trucktillverkningen i avhandlingens företag började 1950 med att Lidhults Mekaniska Verkstad (LMV), byggde sin första maskin i den lilla orten Lidhult i sydvästra Småland. Några år senare, 1954, startade Dyreboverken i Ljungbytrakten och 1960 var det två unga lantbrukarsöner, bröderna Rune och Holger Andersson, som inspirerade av sin arbetsgivare Dyreboverken, i liten skala startade Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad i föräldragårdens uthus. Bröderna blev så småningom mycket framgångsrika inom trucktillverkningen, och valde i mitten av 1970-talet att sälja verksamheten, som nu hette Ljungbytruck, till statliga Kalmar Verkstad². Köparen hade året före, 1974, även köpt LMV och fusionerade nu de bägge förvärven. Dyreboverken blev också uppköpt, men av ett dotterbolag i ASEA koncernen, HNJ-Intressenter, och efter några svåra år nedlagt.

Bröderna Andersson slutade strax efter försäljningen sina nya chefsjobb hos Kalmar Verkstad och Holger, tillsammans med den yngste brodern Sture samt säljaren Hans Dahlström, startade ett nytt truckföretag, Svetruck, som fortfarande är familjeägt. Kalmar Verkstad, vars ägare var Statsföretag, sedermera Procordia, beslöt i början av 1990-talet att avveckla truckdivisionen och ny ägare blev Componenta och efter något år Svedalagruppen. I slutet av 1990-talet förvärvade sedan finska Partek aktiemajoriteten. 1994 hoppade nio ledande tjänstemän av från Kalmar och blev involverade i Silverdalens Mekaniska Verkstad, ett litet truckföretag i nordöstra Småland som under finanskrisen i början av 1990-talet hade fått ekonomiska problem och tagits över av ett dotterbolag till Nordbanken. År 2003 såldes även detta företag och då till finska Kone.³

En schematisk bild av företagen och deras ledningar visas i följande tabell:

² Kalmar Verkstad lät truckdivisionen från 1976 heta Kalmar Last Maskin Verkstad och namnändrade år 1994 till Kalmar Industries. I avhandlingen förkortas namnet i regel till Kalmar.

³ Silverdalens Mekaniska Verkstad förkortas till Silverdalen.

Tabell 1.1: Truckföretagen och deras ledande personer 1950-2002.

Lidhults Mekaniska Verkstad (LMV) John Karlsson, platschef Helge Ryberg, konstruktör	1950 - 1974
Dyreboverken Bernt Dyrebo, ägare och fabrikör	1954 - 1966
Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad Ljungbytruck Rune och Holger Andersson, ägare och fabrikörer	1960 - 1967 1967 - 1975
Kalmar Verkstad, Kalmar LMV, Kalmar Industries PO Dannestig, platschef och vd Jonas Svantesson, vd Christer Granskog, vd	1974 - 2002
Svetruck Hans Dahlström, vd och delägare Sture Andersson, vd och delägare Holger Andersson, delägare	1977 - 2002
Silverdalens Mekaniska Verkstad Ledningsgrupp med nio tjänstemän/delägare Göte Parkander, delägare	1994 - 2002

Samtliga företag har haft en händelserik utveckling och fem kan även beskrivas som framgångsrika, medan ett, Dyreboverken, inte lyckades växa och snart försvann från marknaden. Här finns sålunda flera lyckosamma berättelser, från vilka vi kan dra mycket lärdom. Men minst lika viktigt anser jag det är att också studera företag som inte har haft samma positiva utveckling. Detta görs dock inte så ofta, kanske beroende på svårigheten att skaffa relevant information, eller för att det inte har varit så modernt att fokusera på just misslyckanden. Ändå vet vi att alla företag till och från fattar fel beslut, vilket ofta kanske inte får några allvarigare konsekvenser, men som ändå på olika sätt bidrar till att förändra verksamheten. I truckbranschen fanns i början av 1950-talet många olika små tillverkare runt om i landet. Flera hade verksamheten mer som en bisyssla och försökte serva eller betjäna närområdet. De flesta skulle dock mycket snart lägga ned truckbyggandet, frivilligt eller inte, och i början av 1970-talet var nästan alla försvunna.⁴

Det går att ställa både många olika frågor och det går att finna olika förklaringar till händelseförloppen, men inriktningen på och det huvudsakliga syftet med den här avhandlingen är att analysera *entreprenörskapets roll för utvecklingen i de sex truckföretagen*. Nu anser jag att det inte räcker med enbart

⁴ Eftersom det var en bisyssla finns ingen relevant statistik om antalet verksamma truckföretag.

entreprenörskapsteorier, i synnerhet när företagen har haft ungefär samma affärsidé och tillverkning i närheten av varandra. Detta bör ha inneburit en stark påverkan och interaktion företagen emellan. Därför har jag som *bisysfte valt att analysera huruvida det fanns eller utvecklades ett s k truckkluster i regionen.*

Den relativt långa tidsperioden (52 år) för studien gör det möjligt att anlägga ett historiskt perspektiv över förändringen. Vi vet att människans beslut ändras och formas i takt med tiden. Synen på både dåtid, nutid och framtid är under ständig förvandling. Hobsbawm menar att ”människorna kan inte låta bli att försöka förutsäga framtiden genom att på något sätt tolka det förflutna”.⁵ Människors tidigare upplevelser bidrar sålunda starkt till deras senare beslut och agerande. Jag kommer därför att betrakta aktörernas agerande som till stor del påverkade av deras historiska upplevelser. Ett problem i den här studien är emellertid att några av centralgestalterna för länge sedan har gått bort, vilket gör att tolkningen av deras ageranden försvåras och kanske i vissa fall måste förbli obesvarade.

En viktig komponent som måste beaktas i en longitudinell studie är den institutionella miljö som företagen har varit verksamma i. William Baumol hävdar att entreprenörskap finns i alla samhällen, men dess inriktning och omfattning beror på gällande institutionella regler och normer. Rätt utformade ”spelregler” bidrar därigenom till samhällsnyttigare entreprenörskap, medan felaktiga kan leda till olaglig och/eller omoralisk verksamhet.⁶ Vi vet att kontexter med åren både ändras och uppfattas på olika sätt och påverkar därigenom beteenden. För att bättre kunna beskriva och förstå aktörernas ageranden, är det därför nödvändigt att ha en tillfredsställande beskrivning av såväl intern som extern miljö.⁷

Sex företags verksamhet som sträcker sig under ett drygt halvt sekel är onekligen omfattande och därför använder jag mig av följande forskningsfrågor för att precisera analysen:

- Vilka innovationer har haft störst betydelse?
- Hur har entreprenörskapet utvecklats?
- Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster?

Till hjälp att besvara frågorna tar jag hjälp av två olika teoriansatser, entreprenörskapsteori med bidrag från Joseph Schumpeter och Scott Shane, samt klusterteorier. Till de senare används i första hand Michael Porters arbete, populärt kallad ”diamanten”, men också Braunerhjelm & Feldmans ”stadieteori” som betonar den evolutionära utvecklingen. Orsaken att jag använder två ansatser, grundas i hypotesen att det inte är tillräckligt med en teoretisk förklaring för att uppfylla syftena. Entreprenörskapsteorin betraktar den enskilde individen som drivkraften bakom

⁵ Hobsbawm (2001) s 52.

⁶ Baumol (1990).

⁷ Aronsson & Johannisson (2002) menar att det ekonomiska livets förklaringar måste sökas djupare i den historiska kulturella kontexten. Ekonomisk organisation är påverkad och utvecklad under generationer och det är nödvändigt att studera historien för att fånga de utvecklingskrafter och hinder som har påverkat aktörerna.

utvecklingen, medan det i klustertanken finns en dynamik, som utöver entreprenörer involverar fler aktörer som exempelvis kunder, nära leverantörer och konkurrenter samt stödjande institutioner.

Genom att kombinera de bågge teoriansatserna, ges en möjlighet att bättre kunna svara på frågor som *hur och när olika entreprenörer eller faktorer har varit mest drivande och påverkande för företagens utveckling*. Därtill bidrar klusterteorin till en bredare beskrivning och djupare analys av företagens förutsättningar samt av den lokala kontexten.

1.2 Metod och avgränsningar

Den här avhandlingen är en fallstudie av sex företag som var verksamma under efterkrigstiden, en epok vars första decennier (1950- och 1960-talen) brukar kallas "Industrialismens guldålder" och som karakteriserades av låg arbetslöshet, stark efterfrågan och en förhållandevis hög och stabil tillväxt. Med 1970-talet inleddes sedan en period med högre oljepriser, kraftiga valutarörelser, lägre tillväxt i västvärlden och hårdare konkurrens bl a på grund av att fler länder hade utvecklat sin industri. Det sista decenniet (från ca 1990) karakteriseras också av en ökad globalisering inom främst handels- och informationsområdena.

Studien börjar med att Lidhults Mekaniska Verkstad bygger sin första truck 1950 och den avslutas 2002.⁸ En önskan hade varit att ytterligare förlänga perioden framåt, men detta hade medfört svårigheter att både få tag på och att hantera aktuell och konfidentiell företagsinformation. Efter inledningen och den följande teori-genomgången gör jag en kort översikt av dels företagets två viktigaste kundgrupper, den svenska sågverksindustrin och den internationella containerhanteringen, och dels internationell truckhistoria i syftet att få en bättre deskription och djupare förståelse för företagets kontext. Viktigare institutionella förändringar som jag bedömer har haft stor betydelse för undersökningens företag kommer att vävas in i de berättelser som görs av varje företag. Detta följs av de s k företagsberättelserna, vilka är en kronologisk beskrivning av företagets utveckling. Fakta i dessa berättelser grundas i det urval som jag har låtit göra med hjälp av intervjuer och olika skriftliga källor. I inledningen av respektive kronologi redovisas också namnen på de intervjuade respondenterna.

Berättelserna analyseras därefter utifrån forskningsfrågorna med hjälp av entreprenörskaps- och klusterteorierna. Teorierna används som hjälp för att fokusera och avgränsa analysen samt för att formulera forskningsfrågorna. I arbetet försöker jag finna både det som företagen har gemensamt och det som skiljer dem åt. I avhandlingens senare del analyseras sedan företagen utifrån klusterteorin.

Varje företags viktigare innovationer och imitationer redovisas och kommenteras. Här strävar jag efter att kartlägga vilka som har varit viktigast för företagen. Med hjälp av innovationerna diskuterar jag vilka företag som hade flest

⁸ Det lättare trucksegmentet (<6 ton) är exkluderat tillsammans med s k inomhustruckar. Indelningen i lyfttonnage har periodvis varierat med enstaka ton. Det medeltunga segmentet har i regel ansetts innefatta truckar med en lyftförmåga i intervallet 5-6 ton till 12-15 ton och det tyngre segmentet däröver.

entreprenörer respektive imitatörer, bl a för att fastställa entreprenörskapets roll för utvecklingen. I samband med den sista forskningsfrågan som rör klusterutvecklingen, gör jag även en rangordning av de olika faktorerna som ingår i Porters "diamantteori". Här kartläggs och värderas särskilt den kontext som företagen agerade i.

Avhandlingen är huvudsakligen av kvalitativ karaktär⁹, då empirin i huvudsak grundas på intervjuer, utförda av mig eller andra. De senare är intervjuer med nu bortgångna aktörer som har publicerats i framförallt tidningar. Det kvantitativa materialet begränsas huvudsakligen till tillgängliga årsredovisningar. De första företagen, LMV, Dyreboverken och Bröderna Andersson, var initialt inte aktiebolag och från denna tid finns inga officiella årsredovisningar. För Lidhult som ombildades till aktiebolag under 1956 finns, kanske lite överraskande, ändå inte alla boksluten tillgängliga. Jag har också, utan framgång, sökt bland det s k primärmaterialet hos SCB och Riksarkivet vilket bl a skulle ha redovisat kostnaderna för företagens investeringar.¹⁰ Någon statistik på antalet tillverkade maskiner nationellt och internationellt har tyvärr inte heller gått att uppbringa.

Min metod kan till vissa delar beskrivas, som Gratzner så träffande uttrycker det, en "skatfilosofi", dvs en metod att samla på sig material av olika karaktär och med hjälp av detta försöka lägga ett pussel.¹¹ En anledning till att det allmänt har varit svårt att hitta äldre handlingar och urkunder hos företagen beror sannolikt på att de flesta har bytt ägare och de nya har inte varit så intresserade av att spara äldre dokumentation. Samtidigt måste vi vara medvetna om att många företag i dag lider brist på både tid och utrymmen. Min erfarenhet från undersökningen är att endast det som bedöms som nödvändigt har sparats under åren och i bästa fall också arkiverats på ett lättfunnet sätt. Ofta begränsas arkiveringen till den tioåriga bokföringsmässiga skyldigheten som gäller för näringsverksamhet.

Urvalet och värderingen av uppgifter och fakta som har erhållits från källorna har tolkats och granskats av mig. Vetenskap har som kanske främsta uppgift att söka sanningen, men även detta till synes självklara mål kan vara svårt att uppnå. En anledning är att sanningsbegreppet inom de sociala vetenskaperna kan betraktas som relativt, både med hänsyn till individen som över tiden. Det en person kan ha ansett ha varit sant vid ett tillfälle, kan för denne ha blivit ersatt av en tillförlitligare eller bättre sanning vid ett senare tillfälle. Detta innebär att samtliga svar och omdömen från

⁹ De flesta forskningsarbeten använder både en kvalitativ och en kvantitativ metod. Alvesson & Skoldberg (1994) påpekar att skillnaden mellan metoderna inte är knivskarp och hur respektive ska definieras inte är entydigt. Ofta är det en fördel att kombinera de bägge metoderna. Ghauri & Grønhaug (2002, s 85 ff) anser att skillnaden mellan en kvalitativ och en kvantitativ forskning inte är "kvaliteten" utan proceduren. Den kvalitativa är mer inriktad på att förstå och tolka respondenter och är därför mer lämplig i samband med intervjuer och historiska reflektioner. Metoden är processinriktad, tar ett holistiskt perspektiv och medger att problem kan analyseras från flera perspektiv och bidrar till en bättre förståelse.

¹⁰ Något kontinuerligt material, som skulle kunna ge indikationer på företagens investeringar och produkt/tillverkningsinnovationer fanns enbart för de större aktiebolagen och ekonomiska föreningarna. De mindre var endast representerade stickprovsmässigt.

¹¹ Gratzner. (1996) s 10.

respondenterna har värderats och tolkats av mig. Denna process som syftar till att finna den "bästa sanningen", har genomförts med olika validitets- och reliabilitetskriterier.¹²

För att uppfylla dessa kriterier har jag använt olika metoder. Till stor hjälp i forskningsprocessen och med intervjuarbetet har jag haft en nyligen pensionerad trucksäljare på Kalmar Industries, Sten Wreter. Han har under hela sin yrkesverksamma tid arbetat på olika företag inom truckbranschen, stationerad både i Sverige och i utlandet. Wreter har som mitt "bollplank" gett mig många insiktsfulla tips och kommentarer, men även kunnat påvisa fel eller missförstånd hos mig och i några fall även hos respondenter. I huvudsak har detta rört sig om mer specifikt tekniska eller marknadsmässiga detaljer.

De planerade intervjuerna som genomförts har löpande antecknats och bandats. I några fall har jag i förväg översänt några frågor. Mer s k spontana intervjuer har nedtecknats så snart som möjligt. Med spontana menar jag samtal med personer som skett oplanerat eller via telefon. I några fall har intervjun skett i miljöer som inte har varit lämpliga för bandupptagning. Samtliga intervjuade har fått ta del av berört avsnitt till avhandlingen.

Ett problem är onekligen när enskilda respondenter ska plocka fram och värdera sina fakta. Olika människor har olika referensramar och syften med sina berättelser. En hjälp i tolkningsarbete har varit att jämföra olika människors berättelser och om möjligt kontrastera dessa till andra källor som tidningsartiklar, årsredovisningar m m. För att förbättra reliabiliteten har jag därför intervjuat 36 personer i syfte att få fler perspektiv men också en fylligare och tillförlitligare helhetsbild.¹³ Jag är medveten om att min tolkning kontinuerligt har påverkats av svar och kommentarer till översänt manus, vilket ibland har haft till syfte att tillrättalägga eller försköna bilder. De slutgiltiga åsikterna och värderingarna är de som jag själv har funnit vara mest sanna och trovärdiga.

Jag har medvetet, med några undantag, avstått från att ange specifika personer som källor, med hänsyn till individernas integritet. Genom att relativt många personer har intervjuats har ibland disparata åsikter framkommit och jag redovisar de som jag bedömer som mest tillförlitliga. Bedömningarna kan naturligtvis diskuteras, men eftersom respondenterna har fått ta del av min redogörelse, ibland kommenterat och oftast accepterat den, så tror jag mig ha kunnat mejsla ut det viktigaste. Viktigt i hela forskningsprocessen är också min egen förförståelse och bakgrund, vilken ofrån-

¹² Sandberg (1995) hävdar att forskaren kontinuerligt under forskningsprocessen måste ifrågasätta alla tolkningar. En hjälp är kriterierna kommunikation respektive pragmatisk validitet som tar ställning till materialets giltighet. Med det förstnämnda menas att forskaren måste genomföra en öppen dialog med inte bara respondenternas olika åsikter och ståndpunkter, utan även ta hjälp av forskare och andra professionaliteter. Härigenom kan olika typer av "bias" bättre undvikas och avlägsnas ur materialet. Med pragmatisk validitet menas att testa kunskapen i verkligheten eller under s k skarpt läge. Metoder kan vara olika uppföljningsfrågor, konfrontera en åsikt med något avvikande fakta eller om möjligt testa resultatet i verkligheten. Det sistnämnda är oftast inte så enkelt när det gäller en historisk undersökning. För att lösa reliabilitetsproblematiken menar Sandberg att forskaren öppet måste visa hur materialet har införskaffats, bearbetats och tolkats. En fördel är därför att forskaren öppet kan visa på egen förförståelsen och ställningstagande. Om forskaren är medveten om att han eller hon själv har en syn som påverkar materialet, blir detta en styrka istället för belastning för resultatet, anser Sandberg.

¹³ I slutet av avhandlingen finns en referenslista där varje respondent kort presenteras.

komligen har påverkat mina ställningstaganden och beslut. Jag har under många år levt i närheten av företagen, gjort affärer med några av dem och haft vänner och släktingar som varit anställda. Detta har inneburit att jag själv under åren har påverkats av de olika relationerna som i sin tur kan ha påverkat min objektivitet. Men en medvetenhet om detta och redovisning av densamma bör ha minskat min tolkningsbias.

1.3 Skriftligt källmaterial

En viktig källa till den här avhandlingen är äldre intervjuer och tidningsartiklar från främst lokaltidningen Smälänningen i Ljungby, vilken har varit den dominerande tidningen i regionen. Jag har studerat samtliga lösnummer från denna tidning mellan 1 jan 1954 och 31 dec 1964, en period från vilken idag finns ytterst få aktörer i livet.¹⁴ För tiden därefter har jag fått ta del av redan insamlade tidningsutklipp från i första hand Smälänningen, men även andra tidskrifter. När det gäller tiden före 1954 är det i första hand Hallands Nyheter med säte i Halmstad som skulle kunna utgöra en källa. Ett stickprov, av hela årgången 1953, visade dock ingen information. Det verkar inte som om lokaltidningarna brydde sig mycket om företag och arbetsplatser fram till i varje fall mitten av 1960-talet.

För Lidhults Mekaniska Verkstads verksamhet under 1950- 1960-talen är det i stället senare utförda intervjuer i tidningar som har utgjort min huvudsakliga källa. En gymnasieelev vid Sunnerbogymnasiet i Ljungby, Henrik Pettersson, gjorde ett specialarbete 1990 om Lidhults Mekaniska Verkstad. I uppsatsen använder han bl a intervjumaterial från den idag framlidne förre inköpschefen Helge Johansson¹⁵. Statistiska uppgifter i form av försålda maskiner och antalet anställda härrör från denna uppsats. Kalmars förre informationschef, Sven-Eric Petersson, har också i samband med ett jubileum skrivit en uppsats som jag har fått ta del av.¹⁶ Denna grundas på äldre tidningsintervjuer, men även några som Petersson själv har gjort med anställda från företagets tidigare år. Jag har också studerat årsredovisningar för Lidhults Mekaniska Verkstad från 1956 till 1975, med undantag för 1959.¹⁷

Information om Dyreboverken är hämtad från både tidningsartiklar i Smälänningen och från intervjuer med f d anställda och andra intressenter. En brist är att jag inte har funnit någon ännu levande anställd från 1950-talet, utan endast från de följande decennierna. En f d delägare i Malmstens Verktygsmaskiner, Helge Johansson (inte att förväxla med ovan nämnde framlidne inköpare på LMV), har berättat hur det gick till när företaget lockade hit Bernt Dyrebo 1954 och om företagets relationer med entreprenören under de följande åren.¹⁸ Jag har också varit i kontakt

¹⁴ Undantag i undersökningen utgör perioden 1 juli-31 dec 1959 vars dokumentation saknades.

¹⁵ Pettersson (1990).

¹⁶ Petersson (1998).

¹⁷ Informationen i LMV:s årsredovisningar är utförd enligt dåtidens normer och ger därför ingen fullständig information. Därför har jag i huvudsak bara använt mig av omsättningssumman och antalet anställda. Ljungbytrucks årsredovisning är av äldre form fram till 1971 och får från beskattningsåret 1972 en modernare struktur. Under 1972 förlänger också företaget räkenskapsåret, vilket omfattar perioden 1 aug 1971-31 dec 1972.

¹⁸ Telefonintervju, 20 jan 2005.

med Lantmäteriet och Inskrivningsmyndigheten för att kartlägga anskaffandet och utbyggnaden av Dyreboverkens lokaler. Jag har däremot utan framgång sökt efter någon nära anhörig till grundaren Bernt Dyrebo.¹⁹

För Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad (verksam 1960 till 1966) finns tidningsartiklar och intervjuer med båda grundarna, anställda och tidigare arbetsgivare. Från det att företaget ombildades till aktiebolaget Ljungbytruck 1966 finns också årsbokslut som jag har tagit del av.

Från de företag som har varit verksamma från 1975 (Kalmar, Svetruck och Silverdalen) har det skriftligt källmaterialet utgjorts av reportage o dyl i olika tidningar, samtliga årsredovisningar²⁰ och olika former av personaltidningar.

1.4 Tidigare forskning

Det finns ingen större studie gjord, i varje fall inte i vårt land, av truckindustrin²¹ och därför har jag i det här avsnittet valt att göra en kortare redovisning över hur företagsforskningen mer allmänt har utvecklats inom eller med anknytning till i första hand vår egen disciplin och då särskilt med tanke på entreprenörskapsfältet. I allmänhet är det inom företagsekonomi som majoriteten av forskningen sker och de flesta av de nedan redovisade avhandlingar har därför också sin hemvist i detta ämne. Forskning som mer direkt berör de teorier jag använder i avhandlingen, diskuteras i samband med respektive teoriavsnitt.

Svensk företagshistoria var inledningsvis inriktad mot de svenska järnbruken och detta gjordes framförallt i syfte att förstå branschens utveckling. Hildebrand, som var en av pionjärerna inom företagsforskningen, menade att den tidiga forskningen var knuten till det enskilda företaget:

”Vare sig man uppskattar det eller inte måste forskningen till mycket stor del gälla enskilda företag. Det är nödvändigt av praktiska skäl. Det intressanta i ett företag, samspelet mellan olika påverkningar och intressen, olika mänskliga viljor, olika möjligheter och uppgifter kan inte klargöras med generaliseringar eller iakttagelser utifrån, man måste ge sig in i en snårskog av räkenskaper och protokoll, korrespondens och arbetspapper som gäller just det företaget och det som har generellt intresse måste vaskas fram i ett arbete som hela tiden tar också det unika, det speciella, på allvar.”²²

Ulf Olsson²³ anser att mycket av den befintliga företagshistoriska forskningen är

¹⁹ Bägge makarna Dyrebo har sedan många år gått ur tiden. De hade inga barn som skulle ha kunnat bidra med ytterligare information.

²⁰ Kalmarkoncernen hade under många år andra dotterbolag med annan verkstadsproduktion och egna årsredovisningar. Dessa bolags siffror redovisas inte heller i avhandlingen. Sedan Kalmar integrerades i finska Partek, från slutet av 1990-talet, finns inte någon officiell separerad årsredovisning för truckdivisionen.

²¹ En nyligen publicerad bok om den internationella truckindustrin har författats av Thermote & Vanhalst, (2005).

²² Citerad i Danell (2000) s 18.

²³ Olsson (1979).

initierad av företagen själva och därigenom i första hand har velat spegla en framgångssaga. Exempel är den rika floran av olika bankhistoriska verk.

Under de senaste åren har också ett flertal populärvetenskapliga arbeten publicerats om namnkunniga storföretag, exempelvis IKEA²⁴ och H&M²⁵ vilka bägge fokuserar på framgångarna, medan Carlsson & Nachemson-Ekwall²⁶ tar i tu med kraschen i ABB i början av decenniet.

Bland svenska ekonomhistoriker som har studerat bransch- eller företagshistoria vill jag nämna Hans Sjögren som har gjort analyser av konkursen i Branäs²⁷ och i Saléninvest.²⁸ I den sistnämnda studerade Sjögren företagets skötsel under en lång tid (1973-1997). Tidsperioden möjliggjorde att det skriftliga källmaterialet kunde kompletteras med intervjuer. I inledningen kommenterar Sjögren:

”Inom särskilt ekonomisk historia har det länge saknats systematiska studier där småföretagens långsiktiga utveckling står i centrum. Kunskapsbilden har varit skral i synnerhet då det gällt småföretag.”²⁹

Sjögren konstaterar således att det finns mycket lite forskning om småföretagen inom ekonomisk historia och en genomgång av ESBRI:s³⁰ sammanställning av svensk entreprenörskaps- och småföretagsforskning, visar att detta inte heller är så vanligt inom företagsekonomin. Företagsforskningen är inriktad i olika kategorier och här kan tydligt urskiljas att många studerar större företag, andra har intresserat sig för branscher medan en tredje grupp har fokuserat på egenskaper hos framgångsrika entreprenörer. En fjärde inriktning, som är aktuell på Växjö Universitet, är konstruktionism vilken har en postmodern prägel. Forskare här arbetar bl a med hur individer uppfattar och använder begrepp.

Några exempel på studier som har en viss anknytning till min egen avhandling är ekonomhistoriken Kalle Westberg³¹ som analyserade AGAs innovativa verksamhet 1904-1959. Han använde sig av Schmooklers³² tankar om att innovationer styrs utifrån ekonomins efterfrågesida. Staffan Stranne³³ intresserade sig för hur golvföretaget Tarkett påverkades av omvärldsförändringar 1970-2000. Utvecklingen ledde bl a till att det under 1970-talets början mindre och produktionsstyrda familjeföretaget omvandlades till en målstyrd enhet i en global koncern vid seklet slut.

Bland publicerade avhandlingar som berör mitt eget forskningsområde vill jag framhålla ekonomhistoriken Karl Gratzer³⁴ som studerade en bransch, automatserveringar, som endast var verksam några decennier i början av 1900-talet. I sin

²⁴ Torekull (2003).

²⁵ Pettersson (2002).

²⁶ Carlsson & Nachemson – Ekwall (2003).

²⁷ Sjögren (2002).

²⁸ Sjögren (1999).

²⁹ Sjögren (1999) s 23.

³⁰ Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning (www.esbri.se).

³¹ Westberg (2002).

³² Schmookler (1962).

³³ Stranne (2004).

³⁴ Gratzer (1996).

analys använde han sig av Schumpeters entreprenörsteori och gjorde analysen utifrån tre olika nivåer och samtidigt också en longitudinell studie. Gratzers undersökning fördjupade bilden av småföretagarnas villkor och möjligheter och han fann att det var vanligare med andra än individorienterade anledningar till företagsnedläggelser. Den allmänna konjunkturen var i regel orsaken till att företag likviderades och inte, som ofta har framförts, att företagen sattes i konkurs.

Kulturgeografen Karl-Johan Lundquist har i en svensk studie studerat hemmabasens betydelse för företag och branscher vars produkter befinner sig i olika faser i den s k produktlivscykeln. En viktig slutsats hos Lundquist är att den geografiska närheten är av stor betydelse för företag som befinner sig i introduktions- och tillväxtfaserna med sina produkter. För forskningsintensiva företag är detta särskilt uttalat under introduktionsfasen. För kunskaps- och/eller kapitalintensiva företag (till de senare vill jag placera min avhandlings truckföretag) minskar hemmabasens betydelse kraftigt under tillväxt- och mognadsfaserna. Tankarna bakom resonemanget bygger på att nya och inte standardiserade produkter kräver ett nära och tätt informationsutbyte mellan producenter, leverantörer och kunder. Vanligtvis tenderar kärnverksamheten att vara koncentrerad till företagets hemmaregion. En generell konklusion hos Lundquist är att betydelsen och samspelet mellan företag och närmiljön varierar beroende på företagens teknologinivå, resursbehov, storlek och rumsliga organisation.³⁵ Undersökningen stöder också Michael Porters tes om att ju hårdare konkurrens en sektor har i sin närhet, desto fler exportländer och högre andel exportvärden brukar uppnås.³⁶

Hur entreprenörskap uppstår och utvecklas i en mogen bransch, skogsdrivningsbranschen under åren 2002-2005, har Oskar Hultåker³⁷ studerat. En normativ slutsats som Hultåker gör, är att företagarna i branschen bör bryta sitt beroende av enstaka uppdragsgivare och mer utveckla sin verksamhet. I regel har det varit yttre institutionella faktorer som låg bakom företagsstarterna, medan inre (personliga) orsaker blev allt viktigare i takt med att företagen växte. Forskare som fokuserat på egenskaper eller attityder till entreprenörskap är Diamanto Politis³⁸, som undersökte varför vissa personer är bättre än andra på att upptäcka och exploatera entreprenöriella möjligheter. En slutsats är att denna form av kunskap är mycket bred och utvecklas genom ett livslångt lärande. Veronica Gustafsson³⁹ har studerat hur beslutsfattande går till i såväl säkrare som osäkrare situationen. Gustafsson kom fram till att erfarna entreprenörer i större utsträckning än oerfarna vågar lita på sin intuition i en osäker valsituation.

Flera har intresserat sig för hur entreprenörskap utvecklas i en region och en representant är Torbjörn Danell⁴⁰ som studerade entreprenörskap i en lokal kontext (Skellefteå under 1800- och 1900-talen). Genom att bl a analysera olika förbindelser

³⁵ Lundquist (1996).

³⁶ Porter (1998) s 182.

³⁷ Hultåker (2006).

³⁸ Politis (2005).

³⁹ Gustafsson (2004).

⁴⁰ Danell (2000).

och värderingar som fanns mellan dels företagarna och dels mellan företagarna och den lokala miljön, fann han att ett småskaligt entreprenörskap har varit en viktig förutsättning för regional utveckling. En annan forskare, Gunilla Lönnbring⁴¹, intresserade sig för kvinnoföretagande i den värmländska landsbygden. Hon har genom intervjuer kommit fram till att det finns många olika drivkrafter för och attityder till företagsetableringar bland Värmlands kvinnor. I synnerhet uppskattades friheten av entreprenörerna. Caroline Wigren⁴² bosatte sig i Gnosjö under ett år för att studera verkligheten bakom berättelserna om regionens dynamiska företagande som ofta ger intryck av att vara Sveriges kanske kändaste industrikluster. Med hjälp av en etnografisk metod fann hon att orten, bakom den yttre omtalade fasaden, också präglades av flera och motstridiga värden.

Historikern Lars Nyström har nyligen studerat framväxten av ett mindre omtalat industrikluster i Västergötlands jordbruksområde, nämligen Kvänumbygden. Utvecklingen av industrin här grundades inte i någon protoindustri, tillgång till råvaror eller jakt på billig arbetskraft. I stället var det jordbrukets omvandling efter andra världskriget som var huvudorsaken till utvecklingen. En del bönder startade mindre industriell verksamhet under mellankrigstiden, ofta som en bisyssla, och hade initialt lokalmarknaden som kunder. Med tiden ökade specialiseringen och företagen växte efter kriget samtidigt som deras engagemang inom jordbruket successivt minskade. Under resans gång har företagarna friskt stulit idéer, både utifrån och från varandra. Nyström förklarar utvecklingen genom att dra paralleller till bl a norra Italien där bönder med en relativt fri ställning har blivit industriidkare och skapat ett "tredje Italien". Just de relativt fria svenska hemmansägarna har, enligt Nyström, varit en stark kraft för lantbrukets industrialisering och författaren vill därför döpa detta fenomen till det "tredje Sverige".⁴³

Det finns flera forskare som är inriktade på entreprenörer i nätverk eller klustersamverkan. Peter Parker⁴⁴ har i en antropologisk studie undersökt personliga nätverk bland små tillverkande företag. Slutsatsen är föga överraskande då Parker visar att nätverket betyder mycket både för individens och för organisationens utveckling. Om det går att med externa åtgärder skapa framgångsrika kluster i periferin, dvs utanför högskoleorter, har undersökts av Cali Nuur⁴⁵. Han har studerat företagskluster i Ljusdal och funnit att relationer och kunskapsbildning är centrala faktorer för att skapa nödvändig klusterdynamik. Viktigt, menar Nuur, är att skapa en enhet som tillsammans kan utveckla ett samarbete med företag utanför klustret. Däremot anser han att det är svårt att via politiska åtgärder skapa rätt miljö.

Den redovisade forskningen har som visats en mängd olika inriktningar och bland ekonomhistorikerna är det främst regioner eller enstaka framgångsrika företag som är undersökta. Det finns många intressanta aspekter och beröringspunkter från de redovisade avhandlingarna till min egen forskning. Bland de viktigaste anser

⁴¹ Lönnbring (2003).

⁴² Wigren (2003).

⁴³ Nyström (2005).

⁴⁴ Parker (2005).

⁴⁵ Nuur (2005).

jag vara just hur entreprenörskapet har utvecklats och vilka egenskaper som är viktiga. En annan är just hur nätverk och kluster växer fram och praktiskt fungerar. Vad de redovisade avhandlingarna saknar är en analys av förändringen över tiden och då för perioden efter andra världskriget. Min forskning sträcker sig från 1950 till strax efter millenniumskiftet, en epok som på många sätt var både händelserik och omtumlande. Att visa hur dels entreprenörskapet utvecklades i sex truckföretag och dels hur en klustervariant formades utanför de stora tätorterna under efterkrigstiden, med särskilt beaktande av den historiska utvecklingen och de institutionella förutsättningarna, är mitt bidrag till forskningen.⁴⁶

1.5 Avhandlingens disposition

I kapitel 2 redogörs för de teorier och referensramar som ligger till grund för såväl forskningsfrågorna som den efterföljande analysen. Inledningsvis behandlas olika entreprenörskapsdefinitioner och därefter följer en kortare diskussion om såväl äldre som nyare teorier inom entreprenörskapsfältet. Särskilt redovisas Joseph Schumpeters entreprenörskapsteori, eftersom jag, till vissa delar, kommer att använda mig av dennes tankar om entreprenörens motiv och innovationsgrupperna. Översikten avslutas med ett konstaterande att entreprenörskap är ett disparat forskningsområde. Shanes teori som till stora delar är en syntes av aktuell forskning diskuteras därefter mer ingående, eftersom den fokuserar på egenskaper som gör att vissa människor i större utsträckning än andra lyckas hitta och genomföra innovationer. Resultatet av entreprenörernas arbete är innovationer och detta begrepp ges därefter ett stort utrymme i kapitlet. Problemet med att definiera och avgränsa innovationer har länge varit ett problem inom statistikinsamling och forskning och därför har OECD tillsammans med Europeiska kommissionen arbetat fram mer användbara definitioner. Definitionerna, som är dokumenterade i den s k Oslomanualen diskuteras i kapitlet och används till viss del sedan längre fram i avhandlingen. Aktuell klusterforskning redovisas och kommenteras och tonvikt läggs på Porters "diamant" men även Braunerhjelm och Feldmans "stadieteori" ges ett stort utrymme. Teorigenomgången följs av en allmän institutions- och strategigenomgång i syfte att klarlägga den kontextuella miljö företagen har varit verksamma inom.

Därefter redovisar jag min positionering gentemot de aktuella teorierna och denna avslutas med tre övergripande forskningsfrågor. Avslutningsvis i kapitlet redogörs för den internationella truckhistorien och branschens viktigaste marknader, de svenska sågverken och den internationella containerhanteringen, under den studerade perioden.

⁴⁶ Samhällsvetenskaplig forskning strävar ofta att finna generella mönster, men detta kan vara svårt när entreprenörskap studeras, påstår Nilsson (2002). Han anser att studier måste ske utifrån entreprenörskapets regionala förutsättningar vilket betonar det unika i varje område eller region. Entreprenörskap är resultatet av ett antal spontana processer.

I kapitel 3 följer företagsberättelserna vilka mer ingående beskriver den historiska utvecklingen. Kalmar ges mest utrymme i avhandlingen beroende på att de både omsättningsmässigt och personellt har varit störst. Därtill har de publicerat mest publik information. De sex företagsberättelserna följs av kapitel 4 med en kortare diskussion av företagens strategier och lönsamhet. Detta görs för att klarlägga både inriktningen av företagens verksamhet, men även deras möjligheter som bl a har varit avhängigt deras finansiella situation.

I kapitlet därefter diskuteras och analyseras företagens utveckling med hjälp av de tre forskningsfrågorna, som är uppdelade på några underfrågor. Jag börjar med att analysera innovationerna, eftersom det är dessa som är resultatet av entreprenörernas arbeten. Med hjälp av denna analys kommer jag därefter att diskutera entreprenörskapets roll för företagens utveckling och under vilka perioder det var mest accentuerat. Utvecklingen, som har lett till en form av kluster, analyseras därefter i samband med den tredje forskningsfrågan.

Avslutningsvis sker i kapitel 6 en sammanfattning, diskussion och slutsummering av resultatet

2 Teorier och referensramar

Under de senaste decennierna har intresset för entreprenörskap ökat kraftigt bland forskare och policymakare. Flera orsaker ligger bakom aktiviteterna och här kan nämnas en strävan efter att bättre förstå fenomenet, att skapa underlag och kanske också bättre redskap för att öka antalet arbetstillfällen och/eller i syfte öka tillväxten.

Andra menar att det moderna och volatila samhället, karakteriserat av snabba och ofta också radikala teknologiska och institutionella förändringar, skapar större efterfrågan på nya produkter. Dessa i sin tur ger ett ökat behov av och kanske också större krav på entreprenörskap.⁴⁷

Mycket forskning sker inom området utifrån olika discipliner och perspektiv, men samtidigt har det visat sig svårt att hitta en bredare gemensam plattform för teoribyggandet. De många disparata teorikomplexen har bidragit till att många forskare åtminstone till vissa delar använder sig av Joseph Schumpeters arbeten som tillkom under förra seklets första del. Dennes verk om entreprenören och innovationerna var banbrytande och har blivit en utgångspunkt för en stor del av den efterföljande forskningen. Delar av Schumpeters verk är dock inte anpassade till ett modernare samhälle och därför kompletterar jag analysredskapen med Scott Shanes *General Theory*⁴⁸, vilken författaren beskriver som en syntes av aktuell entreprenörskapsforskning.

Klusterteorier har också fått ett ökat intresse och då särskilt från myndighetshåll. Kända klusterexempel utomlands är Silicon Valley, Hollywood och italienska Emilia Romagna, medan i vårt eget land är det verkstadsindustrin i Gnosjöregionen och Kistas dataföretag, som ofta diskuteras i media. I dessa områden finns verksamheter som stöder och hjälper varandra, som fungerar som magneter för företag vilka direkt eller indirekt ofta kompletterar varandra och bidrar till att utveckla klustrets dynamik. Att utifrån dessa regioner finna utmärkande egenskaper eller nycklar till att stimulera företagandet, har också blivit ett högaktuellt forskningsområde.

Jag kommer nu först att visa hur begreppet entreprenör definieras bland några av dagens forskare och därefter kortfattat beskriva hur begreppet har vuxit fram och tolkats genom historien. Efter detta diskuteras de olika teorierna, följt av min positionering, redovisning av institutionsbegreppet och avslutningsvis internationell truckhistoria samt de viktigaste marknaderna för avhandlingens truckföretag.

⁴⁷ Casson & Godley (2005) s 6.

⁴⁸ Shane (2003).

2.1.1 Entreprenörskapsdefinitioner

I den omfattande entreprenörskapslitteraturen går det att finna många olika definitioner, även om flertalet är tämligen lika. Några presenterade är:

- "Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunity to introduce new goods and services, ways of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed."⁴⁹
- "Förmågan och villigheten hos individer, både på egen hand och inom organisationen att varsebli och skapa nya ekonomiska möjligheter; introducera sina idéer på marknaden under osäkerhet genom att ta beslut om lokalisering, produktutformning, resursanvändning, institutioner och belöningsystem."⁵⁰

I botanisering bland kortare definitioner har jag funnit Gartner⁵¹ med "organisering av ny affärsverksamhet". Två andra forskare, Björn Bjerke samt Sveriges förste professor i entreprenörskap, Bengt Johannisson, uttrycker inte explicit kravet på affärsverksamhet, utan definierar entreprenörskap med "att skapa nytt användarvärde"⁵² respektive "kreativ organisering".⁵³

Jag själv anser att majoriteten av definitionerna ovan är ändamålsenliga då de möjliggör att applicera begreppet även inom andra icke affärsdrivande organisationer och sociala miljöer där förnyelse av verksamheten är aktuell. Min definition av entreprenörskap är "nyskapande", användbart inom större delen av mänsklig samvaro och inte begränsat till enbart affärsverksamhet. Resultatet av nyskapandet, innovationerna, anser jag inte måste vara av någon större, radikal omfattning, utan kan omfattas av mindre, ofta gradvisa förändringar vilka även tidigare kan ha funnits hos andra aktörer. Min relativt breda eller generösa syn på begreppet kan därför bidra till att jag accepterar mindre viktiga saker eller ting som utgörande innovationer.

En djupare diskussion om innovationsbegreppet förs i avsnitt 2.3.

2.1.2 De äldre entreprenörskapsteorierna

Entreprenörskapsbegreppet har en lång historia bakom sig, även om det inom forskningen inte har rönt så stor uppmärksamhet förrän under de senaste decennierna. William Baumol menar, som redovisades i kapitel 1.1, att entreprenörskap har funnits i alla tider, avhängigt de aktuella institutionerna eller spelreglerna.⁵⁴ Annars har begreppet sina rötter i medeltiden då det framförallt användes för att beteckna personer som uppförde större byggnadsverk. Därifrån kan vi dra paralleller till den bransch som i vår vardag kanske mest associeras med entreprenörsbegreppet, nämligen bygg- och

⁴⁹ Shane (2003) s 4.

⁵⁰ Henrekson & Stenkula (2007) s 39.

⁵¹ Gartner (1985).

⁵² Bjerke (2005).

⁵³ Johannisson (2005).

⁵⁴ Baumol (1990).

markentreprenörerna. Här används begreppet genom att företagen "tar på sig ett uppdrag", dvs gör något på entreprenad. Ett annat alltid aktuellt affärsområde där företagarna betecknas vara entreprenörer är begravningsbranschen, trots att de hittills knappast kan anses ha varit speciellt innovativa.

Den förste som gav begreppet entreprenör en mer ekonomisk innebörd var Richard Cantillon (1680-1734), född på Irland men verksam i Frankrike. Cantillon såg framförallt till den entreprenöriella funktionen och signifikant för honom var att inköpen skedde under säkerhet, medan avyttringar istället omgavs av osäkra förhållanden. Begreppet fick genom Cantillon en mer analytisk prägel och entreprenören kom successivt att betraktas som en viktig aktör i den ekonomiska utvecklingen.⁵⁵

Fysiokraterna och deras kanske främste företrädare, Francois Quesnay (1694-1774), studerade Cantillons idéer. Enligt Landström var deras främsta bidrag att de började betrakta entreprenören som en risktagare, vilken leder och organiserar produktionen. Denne strävar efter att förnya inte bara produktionen och produkten, utan söker även nya marknader.⁵⁶ Schumpeter skulle 150 år senare vidareutveckla fysiokraternas tankar beträffande olika innovationsområden.

De klassiska ekonomerna diskuterade i mycket liten grad entreprenören som förnyare och risktagare. Adam Smith (1723-1790) såg i stället kapitalisten som den centrala aktören och detta synsätt kom även att påverka David Ricardo (1772-1823), som menade att kapitalisten var en rationell vinstmaximerare. Jean Baptiste Say (1767-1832) vidareutvecklade tankarna och han gjorde detta utifrån egen erfarenhet. Han hade nämligen varit företagsledare för ett spinneri i början av 1800-talet. Say utgick från att det förelåg ett jämviktsläge och att entreprenören organiserade och kombinerade produktionsfaktorerna i ett bestämt syfte. Entreprenören var sålunda både en risktagare och katalysator.

Under slutet av 1800-talet var Alfred Marshall (1842-1924) den kanske mest inflytelserike ekonomen, och bland hans förtjänster var att han starkt medverkade till att nationalekonomin blev en egen disciplin i England. Han skulle genom sina neoklassiska verktyg bidra till att den moderna nationalekonomin blev mer teoriuppknuten, i synnerhet mot jämviktsteoremet. Det neoklassiska paradigmet som formades bidrog till att entreprenörskapsbegreppet, som bygger på dynamik och processer, under lång tid endast skulle få en undanskymd position. Marshall betraktade annars entreprenören som en "mångfacetterad kapitalist", menar Landström.⁵⁷

I Tyskland och Österrike, där den historiska skolan dominerade under 1800-talet, fanns flera ekonomer som bidrog till att utveckla entreprenörskapsteorierna. Den kanske mest kände var Carl Menger (1840-1921) som ansåg att ekonomiska förändringar inte sker av egen kraft, utan genom individers handlande. Dessa entreprenörer beskrivs som förändringsagenter vilka omvandlar olika former av resurser till avyttringsbara produkter. Menger ansåg inte att individen hade någon

⁵⁵ För en översikt av de äldre entreprenörskapsteorierna, se Landström (2005).

⁵⁶ Landström (2005) s 28 f.

⁵⁷ Landström (2005) s 32.

medfödd önskan eller tillfredsställelse att göra affärer, utan bytet av varor eller tjänster tillkom genom att personer värderade dessa olika.⁵⁸

2.1.3.1 Joseph A Schumpeter

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) är den mest kända ekonomen inom entreprenörskapsforskningen och hans arbete har i vår tid fått en ny aktualitet runt om i världen.⁵⁹ Han var en vetenskapsman med ett brett register och djup lärdom, införskaffad genom studier av alla stora tänkare men även tillskansad genom praktisk erfarenhet. Bland annat var han en kort tid finansminister i Österrike, men hann även med att förlora pengar på aktiebörsen i Wien.

Schumpeters genombrottsverk var *Theory of Economic Development* vilken publicerades första gången på tyska 1911 och översattes, med vissa förändringar och nedkortad med mer än hälften, till engelska 1934⁶⁰. Det är detta verk som innehåller Schumpeters berömda tankar om entreprenören och klassificeringen av de fem innovationstyperna: Nya produkter, marknader, produktionsmetoder, insatsvaror samt organisering av nya branscher. Det är också i den engelska versionen som ordet ”entreprenör” nämns första gången. I de äldre tyska upplagorna kallades aktören för ”unternehmer”.

Mitt under andra världskriget, 1942, publicerades hans kanske mest populära verk, *Capitalism, Socialism and Democracy*, som i jämförelse till *Business Cycles* var förhållandevis kort, 381 sidor. I detta beskriver Schumpeter hur kapitalismen påverkar inte bara det ekonomiska samhället utan även de intellektuella, sociala och politiska fälten. Nu introduceras det med Schumpeter förknippade kända begreppet ”Creative Destruction” vilket:

“constantly sweeps out old products, old enterprises and old organizational forms, replacing them with new ones.”⁶¹

Schumpeter var under 1930-talet en föregångare med att integrera discipliner som sociologi och historia i den ekonomiska analysen. Däremot skrev han, till skillnad från Keynes, sällan kort och koncist. Ofta var det istället med ironi och ibland också kontradiktoriskt, vilket medför att det, enligt McCraw, är omöjligt att hålla med eller ta avstånd från allt han har skrivit:

“The experience of reading his books is like listening to Beethoven’s symphonies or contemplating Picasso’s paintings- forever challenging, sometimes irritating, and never dull.”⁶²

⁵⁸ Pålsson Syll (2002) s 200.

⁵⁹ Se t ex McCraws (2007) välskrivna biografi om Schumpeter.

⁶⁰ Schumpeter (1911, 1934).

⁶¹ Schumpeter (1942), citerat i McCraw (2007) s 352.

⁶² McCraw (2007) s 505.

Jag kommer härfter endast att diskutera de tankar hos Schumpeter som berör entreprenören som aktör och de fem innovationsområdena. Jag utelämnar därför mer övergripande, makrobaserade spörsmål om sådant som konjunkturer, skatter eller utpräglat politiska frågor.

2.1.3.2 Entreprenören

Den enskilda individen har i egenskap av entreprenör en framträdande roll i Schumpeters teori. Utgångsläget i det ekonomiska systemet är, enligt Schumpeter, att det råder en jämvikt, en statisk situation. Kontinuerligt förekommer smärre förändringar i systemet, men aktörerna anpassar sig så snart som möjligt och stabiliteten kvarstår. En större Schumpeteriansk förändring sker, enligt Shane, genom⁶³:

- Teknologiska förändringar
- Nya regleringar/avregleringar
- Sociala och demografiska förändringar

För att då introducera något nytt måste entreprenören utmana systemet, vilket kräver både djärvt och styrka. Genom att kombinera befintliga faktorer på ett nytt sätt skapar entreprenören en innovation som rubbar jämvikten och han/hon blir rikligt belönad av det ekonomiska systemet. Utöver den ekonomiska belöningen förbättras också entreprenörens och dennes familjs sociala ställning i samhället.

Den positiva effekten av innovationen sprids, gamla produkter och metoder ersätts, och välfärden inom hela det ekonomiska systemet ökas. Schumpeter kallade utvecklingen, som vi såg i förra avsnittet, för en "kreativ förstörelse". Framgångarna lockar snart andra att följa efter. Efterföljarna, de så kallade imitatorerna, kommer som svärmar och tillsammans bidrar de till att ekonomin som helhet får en uppgång. De senares ageranden eroderar snart entreprenörens försprång och profit och en ny jämvikt infinner sig i systemet. Eftersom den "kreativa förstörelsen" korresponderar med andra verksamhets nedgång, kommer följaktligen också före detta entreprenörer att tappa i social aktning.

Schumpeter menade att en individ vanligtvis endast under kortare tid kan agera entreprenöriellt. Därefter eller i väntan på nästa tillfälle återgår han till att vara en mer normal företagare. I samband med denna situation erhåller han ingen entreprenörsprofit utan förtjänsten skapas genom ett ordinärt företagande. Entreprenörer utgör ingen egen samhällsklass, eftersom de entreprenöriella perioderna vanligtvis är korta och inte är något varaktigt tillstånd. Kapitalister är däremot inga entreprenörer, enligt Schumpeters, utan deras funktion är att tillhandahålla krediter. Entreprenören är heller aldrig en "riskbärare". Med detta menade Schumpeter att risktagandet inte är ett

⁶³ Shane (2003) s 23.

element i entreprenörsfunktionen. Här skiljer sig Schumpeter från Quesnay, som ansåg att entreprenören också var en risktagare. Naturligtvis kan, enligt Schumpeter, en individ ta risker i samband med att han eller hon kombinerar en innovation, men då tas risken i rollen som kapitalist eller ägare av produktionsmedlen.⁶⁴

Schumpeter såg i sina första verk den enskilda individen som entreprenör (ofta kallat Mark I). Från 1942 odlade han tanken på att entreprenörskap även kan finnas i befintliga organisationer och ske i samspel mellan flera individer (Mark II). En modern benämning på detta är intraprenörskap.⁶⁵

2.1.3.3 Drivkrafterna och innovationerna

Enligt Schumpeter drivs entreprenören av tre olika grupper av motiv.⁶⁶ Den första är drömmen och önskan att grunda ett privat kungarike eller dynasti. Schumpeter menade att det kanske inte tillhör vanligheterna i den moderna världen, men de industriella och kommersiella områdena utgör en stor lockelse i synnerhet för människor som inte på annat sätt kan uppnå en hög social ställning. Den andra gruppen av drivkrafter innehåller viljan att segra, att slåss och visa sig överlägsen, framgång för dess egen skull och inte i syfte att konsumera. Den tredje drivkraften är en glädje för individen att skapa och uträtta något. Schumpeter ansåg att många entreprenörer söker upp det svåra och utmanande för att ge utlopp åt sin energi och uppfinningsriktighet.⁶⁷ Pengar utgör inget primärt motiv för Schumpeters entreprenör, men har ändå en given plats bland motiven. McCraw tolkar detta som:

“money was not the sole motivation for entrepreneurs, but it was a big one, and also a way of keeping score among extremely successful people.”⁶⁸

För Schumpeter var innovationer något helt annat än uppfinningar. Genom att kombinera befintliga resurser eller faktorer skapar entreprenören något nytt. Han sammanfattade innovationer med “any ‘doing things differently’ in the realm of economic life”.⁶⁹ Det är dock endast vid första tillfället som det kan vara tal om ett nyckpande. Efterföljandet är enbart en form av imitation. I och för sig kan en uppfinnare också vara innovatör även om detta inte tillhör vanligheterna.

Definitionen medför att det är nödvändigt att värdera graden av kombinationens nyhet, vilket många gånger kan vara besvärligt och onekligen försvårar användandet av teorin. Shane gör ett intressant påpekande då han säger att ”kreativa förstörelsens innovationer” förutsätter ett nytt sätt att tänka och agera, vilket gör dem relativt sällsynta då de innefattar både kreativitet och ny kunskap.⁷⁰

⁶⁴ Schumpeter (1934) s 137.

⁶⁵ Tidd m fl (2001).

⁶⁶ Schumpeter (1934) s 93.

⁶⁷ Swedberg (1994).

⁶⁸ McCraw (2007) s 502.

⁶⁹ Schumpeter (1939) s 84. En närmare presentation av Schumpeters syn på innovationer görs i kapitel 2.3.

⁷⁰ Shane (2003) s 20 f.

2.2.1 Några efterföljare till Schumpeter

En lärjunge till Schumpeter var Israel Kirzner⁷¹, som använder sig av ett delvis motsatt perspektiv gentemot sin läromästare. Kirzner betraktar entreprenören som en aktiv aktör vilken ser vad som fattas på marknaden, dvs ojämvikterna i utgångsläget. Dessa "gap" eller behov löser entreprenören genom att tillhandahålla ett utbud och han bidrar därigenom till att prisjämvikt skapas på marknaden. Kirznerns entreprenör skapar inte något nytt, utan utnyttjar marknadens möjligheter genom att utnyttja skillnaden i information mellan utbud och efterfrågan. Kirzner uppfattar annars marknaden som en ständig rörelse av aktörer och processer. Den s k jämvikten är ytterst temporär och hela tiden uppstår affärsmöjligheter för den aktive entreprenören. De flesta möjligheterna i det moderna samhället är av Kirzneriansk typ, anser Shane, då de bygger på etablerade sätt att tänka och agera. Därför är dessa i regel inte speciellt innovativa och grundas i större utsträckning på att upptäcka ojämvikter i systemet.⁷²

De flesta forskare är fokuserade på individen eller resultatet av ansträngningarna. Youssef Cassis tar däremot upp frågan om entreprenörskapet utförs av en enskild eller mer i kollektiv. Han menar att oftast blir det företagsgrundarna som är hjältarna inom företagshistorien, men bland de företag som sedan har växt sig stora, finns det många fler personer eller team som har funnit och utvecklat innovationerna.⁷³ Cassis syn liknar därmed den äldre Schumpeter (Mark II) som också ansåg att innovationer kunde utvecklas tillsammans av många individer.

Mark Casson har studerat egenskaper och förutsättningar hos entreprenörer och kommit fram till att nyckeln till framgång är att ha en god helhetsuppfattning, medan specialisering och detaljkunskap kommer i andra hand.⁷⁴ Cassons forskning har därför många beröringspunkter med Shane när det gäller entreprenörens egenskaper och bakgrund.

2.2.2 Entreprenörskap – ett disparat forskningsområde

Det finns som visats olika inriktningar eller nyanser av begreppet entreprenörskap och detta är till både för- och nackdel för forskningen. Att ämnet beforskas av en mängd olika discipliner gör att det blir svårare att nå ett mer enhetligt paradigm och vi ser också problem med att bygga vidare på befintlig kunskap. Från bl a beteendevetarhåll har stora ansträngningar gjorts i försök att identifiera karakteristiska egenskaper hos entreprenörer, men utan att man lyckas nå någon bredare konsensus. En fördel är dock att fler perspektiv kan anläggas och problemställningar resas, när forskare med olika bakgrund tar sig an forskningsfältet, understryker Landström.⁷⁵

⁷¹ Kirzner (1973).

⁷² Shane (2003) s 21 f.

⁷³ Cassis (2005).

⁷⁴ I Landström (2005).

⁷⁵ Landström (2005).

Scott Shane har haft ambitionen att konstruera en heltäckande teori inom entreprenörskapsområdet, genom att ta del av den omfattande och multidisciplinära forskning som ägt rum. Han menar att majoriteten av entreprenörskapsforskarna enbart har studerat delar av entreprenörskapsprocessen och därför missar helheten. Resultaten blir därför fragmentariska och i huvudsak deskriptiva. Shane anser sig själv vara en pionjär genom att göra en syntes av den hittills publicerade och mångfacetterade forskningen och resultatet utmynnar i en "*General Theory*", vilken jag i följande avsnitt närmare ska diskutera.

2.2.3 Shanes General Theory of Entrepreneurship⁷⁶

"This framework examines the characteristics of opportunities; the individuals who discover and exploit them; the processes of resource acquisition and organization; and the strategies used to exploit and protect the profits from those efforts."⁷⁷

Syntesen bygger på en sammanställning av i första hand nyttillkommen forskning. Genom att plocka valda delar och foga dem samman, anser sig Shane ha konstruerat en "*General Theory*" inom entreprenörskapsfältet. Jag anser detta vara bra eftersom det behövs en ny plattform och en större konsensus från vilken mer forskning kan byggas. Nackdelen är teorins anspråk att vara generell, eftersom resultatet och användbarheten därigenom i viss utsträckning blir väl allmängiltig och slätstruken. Ett exempel är att han endast mycket ytligt diskuterar resultatet av entreprenörens ansträngningar, dvs innovationerna. Dessa beskrivs mycket kort och kategoriseras i enlighet med Schumpeters modell. Høyden av innovationer behöver inte vara av Schumpeteriansk "creative destruction", utan det är vanligtvis endast en mindre grad av förnyelse. Shane ger bl a som exempel att en restaurang byter sin personal.⁷⁸ Därigenom gör han heller ingen distinktion mellan en entreprenör och en imitator, utan det är tillräckligt att innovationen är ny för det egna företaget.

En brist i Shanes syntes är att han inte mer explicit betonar historiens roll för utveckling. Den aktuella kontexten beaktas och individerna anses vara rationella i sina beslut utifrån givna förutsättningar. Men vi vet att olika beslut också baseras på individens bakgrund vilken vi sällan har full kunskap om. Detta leder till att många avgöranden inte alltid tycks vara rationella från en yttre betraktares perspektiv.

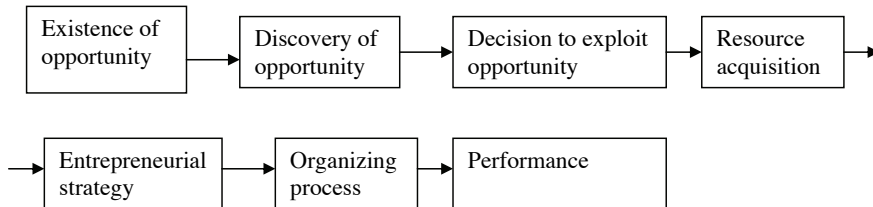
Teorins utgångspunkt är att ekonomin hela tiden befinner sig i tillstånd av förändring och ojämvt. Möjligheterna uppstår eller tillkommer genom att teknologiska, politiska och/eller sociala och demografiska förändringar sker. Den entreprenöriella processen, som i sig är kronologisk, startar med att alerta individer, entreprenörer, ser eller uppfattar dessa möjligheter, vilka de kan bedöma och eventuellt också exploatera. En schematisk beskrivning av processen visas i följande figur:

⁷⁶ Shane (2003).

⁷⁷ Shane (2003) s 4.

⁷⁸ Shane (2003) s 8.

Figur 2.1: Riktningen av den entreprenöriella processen.



Källa: Shane (2003) s 12.

En intressant aspekt är att Shane anser att affärsmöjligheter existerar i samhället, helt oberoende av entreprenörerna. Detta innebär att utmaningen för individen, och inte kollektivet som Shane noga understryker, är att upptäcka och hitta möjligheterna. Dessa skapas inte av individen, de finns där redan, färdiga att upptäckas, kombineras och exploateras. Shane menar ändå att flera personer kan vara inblandade, antingen samtidigt eller sekventiellt.⁷⁹

Denna ansats om att möjligheterna existerar kan, som Sankaran Venkataraman säger i förordet, kritiseras särskilt utifrån ett konstruktivistiskt synsätt, som i stället betonar individens skapande och kreativa förmåga. För Shane är upptäckandet en kognitiv process som fordrar ett aktivt agerande från entreprenören.

Shane anser att innovationer är en viktig del av entreprenörskapsprocessen, även om de inte behöver ha karaktären av den Schumpeterianska skapande förstörelsen. Istället är de ofta mer inriktad mot Kirzners mildare form vilken utnyttjar marknadens ojämvikhet. En intressant detalj som Shane påpekar är att det inte är något krav att innovationerna blir lyckade eller lönsamma. I verkligheten är detta relativt sällsynt.

Shanes viktigaste bidrag och kärna i syntesen är *The Individual-Opportunity Nexus*, dvs entreprenörens förmåga att se och skapa möjligheter ur en marknad som mer eller mindre ligger och väntar på att bli exploaterad. Författarens grundläggande frågeställning är: *Vad är det som gör att vissa människor, entreprenörer, upptäcker eller hittar möjligheterna och sedan bestämmer sig för att exploatera dessa?* Hans svar utmynnar i ett antal egenskaper (diskuteras mer ingående senare i det här kapitlet) som entreprenörer har visat sig besitta i större utsträckning än gemene man. Shane gör dock en viss reservation när det gäller användandet av teorin, då han medger att vissa delar är svåra att empiriskt operationalisera.⁸⁰

⁷⁹ Shane (2003) s 8 f.

⁸⁰ Ett mått för att mäta graden av aktivitet är tillväxt och Shane använder sig här av statistik från dels nya företag som överlever och finns kvar, dels omsättning, antalet anställda och vinst (2003:5f).

Den andra och tredje boxen i figur 2.1 utgör kärnan i teorin och det är denna som jag huvudsakligen använder i avhandlingen till att analysera entreprenörerna.⁸¹ I resten av boken redovisar Shane dels de kontextuella förhållanden som är viktiga och påverkar entreprenörers agerande men också resursskapande och strategier. Han delar in och diskuterar de kontextuella förhållandena i tre grupper, nämligen de ekonomiska-politiska- och sociokulturella miljöerna. Jag kommer i avhandlingen inte att följa Shanes klassificering utan gör en indelning i inre, dvs företagsspecifika förutsättningar, och yttre som hänförs sig till faktorer utanför företagets direkta kontroll.

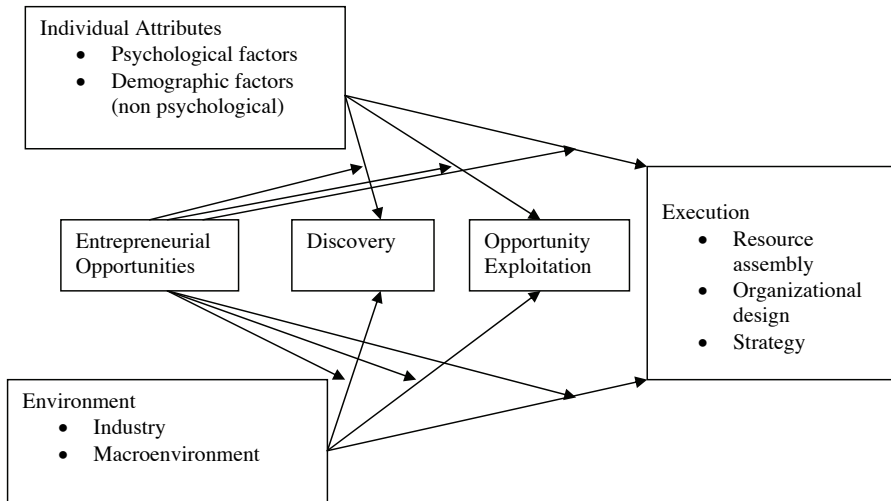
Vi kan se att den femte boxen i figur 2.1 innehåller entreprenöriella strategier och här diskuterar Shane framförallt hur entreprenören kan skydda sin entreprenörsprofit, dvs sina möjligheter och kommande vinster från att imiteras och exploateras av konkurrenter. Åtgärderna kategoriseras i två delar, där den första går ut på att hemlighålla delar av innovationen så att denna inte kan exploateras av imitatorerna. I den andra delen diskuterar Shane olika former av barriärer för att så gott det går skydda entreprenörens monopolsituation. Bland de senare kan nämnas patent, kontroll av nödvändig inputs, skapa ett gott rykte eller helt enkelt att ligga i framkanten med inkrementella förbättringar. Jag kommer inte att diskutera dessa explicit utan väljer att i stället ha ett avsnitt om strategier mer allmänt, eftersom jag anser detta har spelat en större roll för företagens utveckling. Shanes strategier har mer funktionen av delstrategier, i situationer där konkurrenter ännu inte har etablerat sig, och spelar därför en underordnad roll i min undersökning. Företags huvudstrategier brukar vanligtvis vara inriktade på att skapa konkurrensfördelar.

En viss kritik måste riktas mot figur 2.1, då denna ger intrycket av att vara kronologisk. Flera av boxarna (resource acquisition, och organizing process) anser jag kan ske parallellt, medan entrepreneurial strategy, redan kan vara implementerad i organisationen.

Den entreprenöriella processen är, enligt Shane komplicerad, och han beskriver schematiskt dess interaktion i figur 2.2.

⁸¹ Diskuteras ingående i de två följande kapitlen.

Figur 2.2: En modell av den entreprenöriella processen.



Källa: Shane (2003) s 11.

Som vi ser i figuren ovan är *Discovery* och *Opportunity Exploitation* jämte *Execution* centrala begrepp i modellen vars aktioner påverkas av *möjligheterna i sig, individuella attribut och miljö*.

2.2.4 Att upptäcka möjligheterna

I bokens kapitel om *Discovery of Opportunity* diskuterar Shane att en marknads prissystem inte alltid kan allokera resurserna optimalt och det är i synnerhet då som det entreprenöriella beslutsfattande spelar en viktig roll. Prissystemets funktion följer primärt deduktiva slutledningar vilka omfattar känd och tillgänglig information. De entreprenöriella besluten å andra sidan, bygger på bedömningar av icke kända förhållanden, vilket förutsätter att entreprenören gör egna, kreativa bedömningar av framtiden. Ett exempel är vilket pris och efterfrågan en helt ny produkt kan få eller ges på en viss marknad. Denna process innefattar inhämtande av extern och ofta osäker information om framtiden som måste bearbetas, värderas och ligga till grund för hypoteser och ställningstaganden. Ett stort mått av kreativitet anser Shane vara en nödvändig egenskap hos en framgångsrik entreprenör. Flera forskare har en liknande uppfattning och jag vill bland dessa nämna Casson & Godley som menar att en grund-

läggande egenskap hos entreprenörer är just förmågan att införskaffa och bearbeta information.⁸²

Att vissa människor upptäcker fler möjligheter än andra beror, enligt Shane, på två orsaker. Antingen har de *tillgång till bättre information* än de flesta andra eller så har de en *bättre förmåga att se eller känna igen möjligheter*. Dessa två övergripande förklaringar kan i sin tur delas upp i några underkategorier enligt följande:

Access to Information

- Life experience
- Social networks
- Search process

Opportunity Recognition

- Absorptive capacity
- Cognitive process

Tillgång till information har tre kategorier, där den första innefattar livserfarenhet. Som exempel tar Shane fram tidigare sysselsättning och arbeten och då i synnerhet om individen har varit verksam inom samma eller närliggande områden. En annan bidragande faktor är om personen har erfarenhet från olika arbetsfunktioner eller har varit verksam på flera marknader. Den andra kategorin innefattar individens sociala nätverk. Ett brett och diversifierat och tillitsfullt nätverk bidrar till att generera och öka informationstillgången. Den tredje rör sökprocessen och här menar Shane att en person som aktivt och metodiskt söker efter möjligheter oftare också finner dessa än vad andra gör. Att slumpmässigt springa på en innovationsmöjlighet är sålunda mindre troligt än vid mer planlagt sökande.

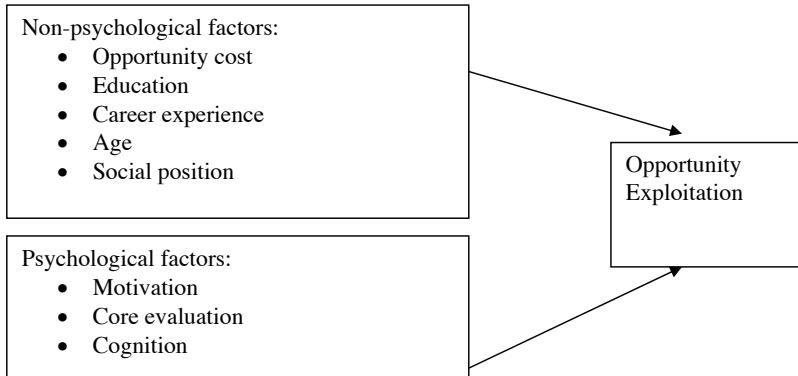
Den andra överövergripande förklaringen, *Opportunity Recognition*, delas in i två kategorier. Den första *Absorptive capacity*, grundas bl a i individens tidigare kunskap om marknaderna och om att kunna tackla eller penetrera dessa. Ett exempel är en anställd som startar upp ett företag inom samma bransch där han eller hon tidigare varit anställd. Denna erfarenhet är till stor fördel för entreprenören. Den andra kategorin är *Cognitive Process* och innefattar individers vakenhet, intelligens, perceptionsförmåga och kreativitet. Men även förmågan att se möjligheter istället för risker, bidrar till att entreprenörer i större utsträckning än andra hittar affärs-möjligheter. Det framgår inte av Shanes undersökning om dessa egenskaper är medfödda eller om de kan förvärvas och utvecklas. Frågeställningen är central med hänsyn till de omfattande utbildningsinsatser inom entreprenörskapsfältet som nu görs runt om i världen.

2.2.5 Att exploatera möjligheterna

Efter att en person har funnit en möjlighet, måste han eller hon fatta beslut om exploatering eller inte. Beslutet påverkas, enligt Shane, av både psykologiska och icke psykologiska karakteristika. Därtill spelar arten eller typen av möjligheten in samt kontexten, vilket vi tidigare har sett i figur 2.2. I följande figur kan vi se vilka psykologiska och icke psykologiska faktorer som påverkar exploateringsbeslutet:

⁸² Casson & Godley (2005).

Figur 2.3: Faktorer som påverkar entreprenörens exploateringsbeslut.



Källa: Shane (2003) s 62.

En första grundläggande och helt avgörande orsak till ett exploateringsbeslut är entreprenörens alternativa användning av sin tid. Denne kan välja att spendera tiden på exempelvis goda vänner och egna fritidsaktiviteter i stället för att exploatera en affärsmöjlighet. Valet görs med hänsyn till den nytta som de olika alternativen beräknas generera. *En större skillnad mellan beräknad intäkt och upplevd alternativ nytta, leder till ett exploateringsbeslut.* En följd av resonemanget blir, enligt Shane, att höginkomsttagare skulle vara mindre motiverade än låginkomsttagare och arbetslösa ha större anledning än de som har ett arbete, att försöka exploatera möjligheterna.⁸³

Att en ändamålsenlig utbildning inte bara spelar en stor roll för att hitta möjligheter, utan likväl för att lättare och oftare också kunna fatta beslut om att exploatera möjligheterna, är knappast kontroversiellt. Shane diskuterar olika amerikanska undersökning om nyföretagares bakgrund och drar slutsatsen att utbildade personer i högre grad startar företag än vad mindre utbildade gör.

Tidigare företags- och då gärna branscherfarenhet är en annan viktig och mindre överraskande faktor som därtill bidrar till att nyföretagandet överlever. Denna åsikt delas av bl a Braunerhjelm & Feldman som anser att entreprenörer med affärs- erfarenhet har största chansen att överleva och växa.⁸⁴

Med ökad ålder förändras också de icke psykologiska egenskaperna för att exploatera innovationer. Positivt är att erfarenheten blir större samtidigt som fler nätverk och trovärdighet i regel skapas. Negativa effekter är att alternativkostnaden blir högre i takt med att, som vanligtvis, inkomsten också ökar. Därtill minskar viljan att agera under osäkerhet, vilket är en följd av den kortare planeringshorisonten som följer med högre ålder.⁸⁵ Casson & Godley har funnit att många entreprenörer som

⁸³ Shane (2003) s 63.

⁸⁴ Braunerhjelm & Feldman (2006).

⁸⁵ Shane (2003) s 89 ff.

med åren blivit välbeställda tenderar att i större utsträckning säkra sina tillgångar eller förmögenhet genom att satsa på mindre riskfyllda investeringar. De delar också Shanes uppfattning om att bedömningsförmågan i affärsverksamhet förbättras med ålder och erfarenhet.⁸⁶

En persons höga sociala position medför att han eller hon lättare kan övertala andra intressenter. Sociala band och nätverk är som bekant av relevant betydelse för att få mer information och resurser. Andra bidragande faktorer är föräldrar som företagare och att ha en maka eller partner som bidrar med en för familjen trygg inkomst är fördelaktigt för nya entreprenörer.

Shane diskuterar också de psykologiska faktorer som ökar en människas möjligheter att exploatera möjligheter. Dessa ska inte heller ses som några tillräckliga förutsättningar, utan har endast en påverkande betydelse. De psykologiska faktorerna har Shane valt att gruppera i tre kategorier: *Motivation*, *Core evaluation* och *Cognition*.

Den första gruppen, *Motivation*, innehåller fem aspekter på personligheten och motiv nämligen *Extraversion*, *Agreeableness*, *Need for achievement* och *Independence*. En extrovert person är mer social, kommunikativ, initiativrik, ambitiös o dyl och denne har större förmåga att kunna övertala andra, att skapa ett positivt klimat och att generera entusiasm. *Agreeableness* innehåller egenskaper som vänlighet, tolerans, förståelse, samarbetsförmåga.

Need for achievement innehåller motiv som får människor att ta ansvar för sina gärningar, att utveckla kompetensen och skickligheten och ge tydlig feedback. Här finns också egenskaper som att vilja lära och att se utmaningar istället för hinder. Under *Independence* diskuterar Shane också riskvilligheten, som han konstaterar är mer utbredd bland entreprenörer än människor i allmänhet. Här skiljer sig Shane åt i synsätt i förhållande till Schumpeter. Den senare ansåg, som jag tidigare redovisats, att entreprenörsfunktionen inte innehåller något riskelement.⁸⁷

Slutligen har entreprenörerna en större önskan om självständighet än folk i allmänhet. Detta hänger också samman med att entreprenörskapet i sig innebär att fatta ovanliga, avvikande beslut och/eller att gå mot strömmen. Boswell påstår att flera undersökningar i USA har kommit fram till att den vanligaste motivationen till att bli entreprenör är önskan "to be one's own boss".⁸⁸ Detta skulle kunna tolkas som att det är viktigast att vara "högste chef" för verksamheten. Men med tanke på att en stor del av affärsutvecklingen i de större företagen sker av s k intraprenörer, kan detta innebära att det istället är känslan av frihet i organisationen och inte det yttersta ansvaret som gäller.

Den andra gruppen, *Core self evaluation*, är en psykologisk konstruktion som fokuserar på individers känsla över att kontrollera sin omgivning. Forskning visar att entreprenörer har en större känsla av att kunna påverka sin omgivning, än vad genomsnittet av befolkningen har. Därtill innehåller begreppet också ett starkt

⁸⁶ Casson & Godley (2005).

⁸⁷ Schumpeter (1934) s 137.

⁸⁸ Citerad i Shane (2003) s 106.

självförtroende, vilket inte är någon mer uppseendeväckande egenskap bland entreprenörer.

Den tredje gruppen, är *Cognition* eller kognitiva karakteristika. Bland entreprenörer finns det en allmänt större optimism än hos andra, samtidigt som entreprenörer i stor utsträckning tycks beredda att dra slutsatser ur ett relativt litet och tunt informationsmaterial. Slutligen är intuition en egenskap som också är vanligt förekommande.

Vad som saknas hos Shane är egenskapen mod, att våga satsa och riskera inte bara resurser utan också sitt eget och/eller företagets rykte och aktning.

Jag vill återigen understryka att det är svårt att med större säkerhet kunna göra tillförlitliga beskrivningar om människors egenskaper, i synnerhet om personerna sedan många år har gått bort. Min diskussion i avhandlingen grundas därför primärt på deras gärningar och hur dessa har uppfattats av omgivningen.

Shane är mycket kortfattad i förhållande till Schumpeter, när det gäller entreprenörens drivkrafter. Medan Schumpeter var mycket tydlig och delade in dessa i tre grupper, finns de bara implicit med i Shanes resonemang. För den senare är den grundläggande faktorn entreprenörens alternativkostnad, vilket pekar på ett rent ekonomiskt motiv. Därtill kan vi hitta drivkrafter bland exploateringsbesluten i kategorin *Motivation* där egenskaper som att vilja lära och anta utmaningar, behov av oberoende och inte minst att vara sin egen chef. Dock är dessa en grund för exploateringsbeslut och inte en explicit drivkraft.

2.3.1 Innovationer

Resultatet av entreprenörens ansträngningar är innovationerna. Detta begrepp och innehåll är inte entydigt, utan får ofta olika betydelse beroende på både användaren och beskrivningsobjektet. Nationalencyclopedin (NE)⁸⁹ menar att innovation innebär 'förnya', 'åstadkomma något nytt'. Men ordet kan, enligt NE, också 'avse nyheten i sig'. Uppfinningar å andra sidan, innebär enligt NE, 'en anordning eller metod för att lösa ett tekniskt problem som fungerar på ett nytt och effektivare sätt än tidigare anordningar eller metoder'. Uppfinningar av en viss teknisk höjd eller nivå kan registreras och därigenom ge innehavaren ensamrätt att under en viss tid exploatera uppfinningen. Uppfinningar kan bli betraktade som innovationer, men inte förrän de tagits i bruk. Schumpeter själv ansåg att innovationsbegreppet skulle tolkas tämligen brett:

"We include the introduction of new commodities which may even serve as the standard case. Technological change in the production of commodities already in use, the opening up of new markets or new sources of supply, Taylorization of work, improved handling of material, the setting up of new business organization such as department stores – in short,

⁸⁹ NE:s internetjänst 10 april 2006 (www.ne.se).

any 'doing things differently' in the realm of economic life – all these are instances of what we shall refer to by the term innovation.”⁹⁰

Bjerke är av samma åsikt och hävdar att ”ny” innovation inte behöver tolkas alltför radikalt:

”De allra flesta entreprenöriella tillämpningar som tas fram är inte annat än hyggliga modifieringar på vad som redan finns, så även inom affärsvärlden.”⁹¹

Baumol har nyligen hävdat att de flesta innovationerna i dag endast utgör smärre förbättringar av existerande produkter och att det är sällsynt med mer radikala innovationer. ”Production of whatever was an invention yesterday is mere repetition today.”⁹²

Mokyr diskuterar relationen ”inventions” (uppfinningar) och innovationer och menar att de måste vara komplementära, i varje fall över en längre period. Utan uppfinningar skulle innovationsmängden med tiden minska i omfattning och leda till ett stationärt eller mindre utvecklat samhälle. Uppfinnare å andra sidan, skulle sakna incitament och riktning på sina ansträngningar om det inte fanns innovationer. Författaren medger att det ibland endast föreligger smärre skillnader mellan en innovation och en uppfinning, men anser ändå att det är nödvändigt att särskilja begreppen.⁹³

I *The Oxford Handbook of Innovation* understryker Fagerberg att det i regel finns en tidsfördröjning mellan en uppfinning och en innovation, och att den senare mer syftar till att kommersialisera uppfinningen. Fördröjningen kan bero på att olika aktörer är iblandade eller att de yttre förutsättningarna inte är på plats för en lyckosam lansering.⁹⁴

En intressant poäng är den som Kline och Rosenberg för fram, enligt Fagerberg, nämligen att innovationer genomgår dramatiska förändringar över tiden:

“It is a serious mistake to treat an innovation as if it were a well-defined, homogenous thing that could be identified as entering the economy at a precise date - or becoming available at a precise point in time...The fact is that most important innovations go through drastic changes in their lifetimes-changes that may, and often do, totally transform their economic significance. The subsequent improvements in an invention after its first introduction may be vastly more important, economically, than the initial availability of the invention in its original form.”⁹⁵

⁹⁰ Schumpeter (1939) s 84.

⁹¹ Bjerke (2005) s 30.

⁹² Baumol (2006) s 2.

⁹³ Mokyr (1990).

⁹⁴ Fagerberg (2005).

⁹⁵ Kline & Rosenberg, citerad i Fagerberg (2005) s 5.

Fagerberg uttrycker en liknande åsikt när han påstår att en "single innovation is often the result of a lengthy process involving many interrelated innovations".⁹⁶

Shane ger lite överraskande ingen egen definition av innovationsbegreppet. Han konstaterar kortfattat att de entreprenöriella möjligheterna kan finnas på flera ställen i den s k värdekedjan, dvs mellan idé och färdig produkt och efterlyser mer forskning inom området för att klarlägga innovationernas utformning.⁹⁷

Tidd m fl (2001) har också studerat olika innovationers omfattning eller höjd och anser att dessa framförallt kan kategoriseras genom hur de upplevs. Innovationer är oftast mindre och av förbättrande natur, men kan också vara radikala och till och med av en transformerande natur, dvs förändra grundvalarna i samhället. Exempel på den senare, menar Tidd m fl, är ångmaskinens inträde i mänsklighetens tjänst. Forskarna delar till stora delar Mokys uppfattning om att majoriteten av alla uppfinningar/innovationer är av mindre och förbättrande natur.

För att underlätta och förbättra såväl policyåtgärder som statistikhantering har OECD tillsammans med EU-kommissionen enats om ett gemensamt betraktelsesätt, vilket är kodifierat i den s k Oslomanualen. Den första upplagan publicerades 1992, en andra 1997 och den tredje 2005. Jag kommer i den senare diskussionen och analysen i avhandlingen att ta hjälp av manualens definitioner och gör därför här en fylligare presentation av begreppen.

I den senaste upplagan (2005) definieras innovation tämligen brett:

*"An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations."*⁹⁸

Ett minsta krav för att betraktas som en innovation är att:

*"...the product, process, marketing method or organisational method must be new (or significantly improved) to the firm. This includes products, processes and methods that firms are the first to develop and those that have been adopted from other firms or organisations."*⁹⁹

Manualen kräver att innovationer måste uppnå en viss grad av nyhet, vilket definieras med att antingen vara ny för företaget eller marknaden. Innovationen kan enligt detta betraktelsesätt tidigare ha använts av andra företag. En ny eller förbättrad produkt uppfyller kravet när den introduceras på marknaden. De övriga tre innovationsformerna: process eller tillverkning, marknadsföring och organisation

⁹⁶ Fagerberg (2005) s 5.

⁹⁷ Shane (2003) s 33 f.

⁹⁸ Oslomanualen (2005) nr 146.

⁹⁹ Oslomanualen (2005) nr 146.

anses vara implementerade när de börjar användas i företagets egna operationer. En innovation kan bestå av en större eller mer radikal förändring, men en serie mindre inkrementella förändringar är tillräckligt om de tillsammans innebär ett högre värde för användaren.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns flera olika definitioner av innovationsbegreppet. Graden av eller det unika med innovationen kan vara svår att avgöra. En radikal är naturligtvis tydligare och mer uppseendeväckande, men måste ofta följas av olika former av förbättringar, såsom mikroinnovationer. Om den ursprungliga innovationen till vissa delar imiteras och därefter i någon form förändras kan en ny innovation uppstå. Detta innebär att många fler aktörer kommer att kunna betraktas som fullgoda entreprenörer, även om de har kopierat någon annans innovationer och då med Schumpeters terminologi anses vara imitatorer. Detta är en brist hos Oslomanualen som gör det omöjligt att urskilja vilka som är först på marknaden med en innovation. Det kan i och för sig vara samhällsnyttigt med många som imiterar eller plagierar och kanske även utvecklar en innovation, men pionjärerna är trots allt viktigast. Utan dessa blir det inga nya innovationer. Problemet eller bristen med Oslo-manualens definition gör att jag i avhandlingen kommer att göra en skillnad mellan entreprenörer och imitatorer genom att jämföra lanserade innovationer. Detta utvecklas närmare i samband med min positionering. I följande avsnitt ska jag mer i detalj diskutera Schumpeters och Oslomanualens innovationsgrupper.

2.3.2 Schumpeters fem innovationsgrupper och Oslomanualens

I Schumpeters teorikomplex är innovationerna grunden till den skapande förstörelsen och förnyelsen. Han delade in dem i fem grupper:

- (1) En ny vara – alltså en som konsumenterna ännu inte är bekanta med – eller en ny kvalitet av en vara införs. (2) En ny produktionsmetod lanseras, alltså en som ännu inte är utprövad i den berörda tillverkningsbranschen. Metoden behöver ingalunda grunda sig på en ny vetenskaplig upptäckt och kan alltså vara ett nytt sätt att marknadsföra en vara. (3) En ny marknad öppnas, det vill säga en marknad där ifrågasvarande lands speciella tillverkningsbransch hittills inte har varit företrädd, vare sig denna marknad har funnits eller ej. (4) En ny källa till råvaror eller halvfabrikat erövrar, återigen oavsett om denna källa redan finns eller först måste skapas. (5) En ny organisation av vilken bransch som helst. Det kan vara att skapa ett monopol (exempelvis genom kartellbildning) eller att bryta ett monopol.¹⁰⁰

Schumpeter var dock relativt kortfattad och inte helt tydlig i sin beskrivning av respektive grupp vilket försvårar användandet av teorin. Bland hans få preciseringar finns produktinnovationen, vilken beskrivs som "one with which consumers are not yet familiar – or of a new quality".¹⁰¹ Även om engelskans "quality" har en relativt vidsträckt betydelse, så har det under de senaste decennierna tillkommit en mängd

¹⁰⁰ Schumpeter (1934) s 66. Citerad från Svedbergs (1994, s 2) översättning.

¹⁰¹ Schumpeter (1934) s 66.

olika produkttegenskaper och förutsättningar, vilka inte var så aktuella under Schumpeters tid. Exempelvis spelar produktens design idag i regel en mycket stor roll för privatkonsumenter, medan företagskunder i större utsträckning betonar leveranssäkerhet, service och kvalitet. En annan aspekt som berör produktinnovationernas form som "kreativa förstörare" är huruvida de även inkluderar tjänster. Idag kan vi se många exempel där produkter konstrueras som en kombination av vara och tjänst. Saarinen menar att Schumpeter betraktade tangibla varor som innovationer och uteslöt tjänster.¹⁰² Vidare gör Schumpeter begränsningen av kunder till "consumers". Det framgår inte om målgruppen var slutkonsumenter, men dagens näringsliv har i mycket stor utsträckning andra företag som kunder och inte bara slutkonsumenterna.

Oslomanualen klassificerar innovationsgrupperna i produkt-, process-, marknadsförings- och organisationsinnovationer. Gemensamt för de fyra innovationsgrupperna är att respektive *innovation ska vara ny för användaren*. Definitionen för produktgruppen lyder:

"A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics.....The development of a new use for a product with only minor changes to its technical specifications is a product innovation."¹⁰³

Här framgår tydligt att innovationen inte behöver vara en ny eller förbättrad slutprodukt utan definitionen innefattar även nya eller förbättrade komponenter eller insatsmaterial. Tillverkningsprocessen definieras:

"A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques equipment and/or software.....Process innovations can be intended to decrease unit costs of production or delivery, to increase quality, or to produce or deliver new or significantly improved products."¹⁰⁴

Ett krav är att processen antingen måste *minska enhetskostnaden, höja kvaliteten eller konstruera en helt ny produkt*. Detta innebär att med en ny eller väsentligt förbättrad produktinnovation också följer en processinnovation. När det gäller marknaden kan den å andra sidan ha funnits tidigare, bara den inte penetrerats, ansåg Schumpeter. Från hans gruppering framkom också att nya marknadsföringsmetoder inkluderades i

¹⁰² Saarinen (2005) s 50.

¹⁰³ Oslomanualen (2005) nr 156.

¹⁰⁴ Oslomanualen (2005) nr 163, 164.

produktionsmetoden.¹⁰⁵ Oslomanualen låter marknadsföring vara en egen grupp som är inriktad på innovationer för att *förbättra marknadsföringen* på befintliga marknader:

“A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.”¹⁰⁶

Att erövra eller penetrera nya marknader ingår inte i definitionen, vilket jag anser vara en brist. Att man är duktig på att finna och använda sig av innovationer hjälper inte om inte dessa kan kommersialiseras. Därför kommer jag att i samband med diskussionen om företagens marknadsinnovationer och i klusteranalysen (efterfrågefaktorn) även beröra hur marknadsutvidgningen och marknadsfördjupningen har gått till.

Den fjärde gruppen i Oslomanualen är organisationsinnovationer, som innefattar organisatoriska förändringar i syfte att förbättra och effektivisera arbetsvillkoren. Den är till vissa delar nära relaterad till tillverkningsgruppen när det gäller att reducera kostnaderna i företaget. Till skillnad från denna grupp syftar organisationsinnovationer till att mer övergripande öka effektiviteten, medan tillverknings- eller processinnovationerna är inriktade på företagets produkter.

Efter att ha jämfört Schumpeters och Oslomanualens grupperingar anser jag den senare, med vissa modifieringar, vara mer ändamålsenlig för att analysera avhandlingens företag och då med hänsyn till grupperingen av innovationerna. Schumpeter ställde mycket höga krav på att innovationen används första gången av entreprenören och om den kopieras eller imiteras är det av efterföljarna, de s k imitatorerna, vilka ansågs vara en sämre grupp av entreprenörer. Oslomanualen förenklar definitionen genom att utvidga den till att det är tillräckligt att den är ny för respektive företag, oavsett om någon annan tidigare har använt densamma. Detta innebär att i stort sett vad som helst blir att betrakta som en innovation och följaktligen också kommer många personer att kunna bli betraktade som entreprenörer. Min lösning, vilken jag utvecklar närmare i samband med positioneringen i avsnitt 2.6, innebär att jag gör en jämförelse av innovationerna i de sex företagen. *Den som först lanserar en innovation betraktas som entreprenör för just denna innovation, medan övriga som senare börjar använda sig av samma innovation betraktas som imitatorer.* Eftersom företagen var verksamma i samma bransch, men också närbelägna, bör intressanta innovationer snabbt ha spridits. Genom att jämföra gjorda innovationer kan jag också bättre utröna vilken eller vilka som i större utsträckning först har lanserat helt nya. Schumpeters klassificering entreprenör – imitator, kan därigenom appliceras på de sex truckföretagen.

¹⁰⁵ Schumpeter (1934) s 66.

¹⁰⁶ Oslomanualen (2005) nr 169.

2.4.1 Kluster och innovationssystem

Jämte entreprenörskapsteorin har jag valt att använda mig av klusterteori och då främst av Porters modell ”diamanten”. Detta görs för att jag anser det är nödvändigt att kombinera entreprenörskaps- och klusterteori för att förklara utvecklingen hos företag som har haft likartad affärsidé och på olika sätt varit relaterade till varandra. Parallellt med detta hjälper det mig att bättre beskriva den historiska kontexten. Den senare har också, som Shane hävdar, stor betydelse för entreprenörers förmåga att hitta, besluta och exploatera de entreprenöriella möjligheterna.¹⁰⁷

Tanken att betrakta regioner som tillväxtområden är inte något nytt forskningsområde utan diskuterades redan under slutet av 1800-talet av Alfred Marshall.¹⁰⁸ Denne menade att i industriella distrikt lokaliseras företag vilka drar nytta av agglomerationer, dvs stordriftsfördelar som uppstår genom att företag blir specialiserade och/eller genom att använda gemensam infrastruktur, samt externaliteter som innefattar spilleffekter i form av exempelvis delad kunskap.

I modern tid har sedan kulturgeografer under många decennier studerat ekonomisk aktivitet inom olika geografiska områden. Intresset inom ekonomiska discipliner tog fart på allvar under 1980-talet och Freeman lanserade 1987 begreppet ”innovationssystem”¹⁰⁹. På den internationella arenan ökade uppmärksamheten efter det att Michael Porter 1990 hade presenterat *The Competitive Advantage of Nations*. Samtidigt uppmärksammades regionernas betydelse i Europa och detta kan säkerligen kopplas ihop med att EU fick en fastare struktur. En annan viktig ingrediens var att flera traditionella industriområden runt om i Europa hade börjat få allvarliga problem, som visade sig i hela branschens utslagning med stor arbetslöshet som följd. Porters perspektiv är nationen, men han reser ändå frågan om inte analysnivån borde vara regional.¹¹⁰ Enligt Porter finns stora delar av förutsättningarna för företagens konkurrensförmåga utanför företagets väggar, ofta lokaliserade i dess nära omgivning. Betydelsen av klustret skulle också öka i takt med att konkurrensen inom det blir mer sofistikerad.¹¹¹

Sölvell anser också att regionerna har fått en ökad betydelse i vår allt mer globaliserade värld och han beskriver fenomenet med begreppet ”Hollywood-paradoxen”.¹¹² Många intressenter attraheras och etablerar sig i eller i närheten av aktiviteternas centrum och bidrar till att den allmänna tillväxten ökar. ”Glokalisering” är ett annat modernt begrepp som betonar vikten av en dynamisk region för att kunna hävda sig på en global marknad. En tuff konkurrens lokalt förbättrar och finslipar

¹⁰⁷ Shane (2003) s 145 ff.

¹⁰⁸ Marshall (1890).

¹⁰⁹ Freeman (1987).

¹¹⁰ Porter (1990) s 156, fotnot 22.

¹¹¹ Porter (1998).

¹¹² Sölvell (2000).

företagens konkurrensförmåga och ger dem därigenom bättre förutsättningar på den internationella arenan.¹¹³

I vårt land har ansträngningarna intensifierats och ett statligt verk, Vinnova, bildats 2001. Det har som syfte att stödja både olika svenska innovationssystem och forskningen om desamma. Vad är då ett innovationssystem? Vinnovas egen definition lyder:

”Aktörer inom forskning, näringsliv och politik/offentlig verksamhet som i samspel genererar, utbyter och använder ny teknik och ny kunskap för att skapa hållbar tillväxt genom nya produkter, tjänster och processer.”¹¹⁴

Ett kluster av företag är samtidigt en form av innovationssystem. Nu finns det många olika definitioner på kluster, vilket i sig speglar svårigheterna med att använda både teorierna och begreppsapparaten. Vinnova anser att ”begreppet kluster utgår från att det finns koncentrationer av företag i ett geografiskt område som har ömsesidiga och ofta starka fördelar av geografisk närhet till varandra”. Vidare menar Vinnova att:

”Det finns oftast inga tydliga gränser för var ett kluster börjar och slutar. Ett kluster kan aldrig betraktas statiskt, utan utvecklas i takt med att nya företag, institutioner och verksamheter etableras eller avvecklas.”¹¹⁵

Porter å sin sida definierar begreppet:

“A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.”¹¹⁶

2.4.2 Porters modell ”diamanten”

I avhandlingen använder jag Porters modell som både betonar den geografiska närheten av företag men också tar hänsyn till påverkande institutioner. Kärnan i modellen som kallas ”diamanten” är den dynamik som utvecklas mellan de fyra faktorerna: Efterfrågeförhållanden, nära relaterade/stödjande företag, produktionsfaktorer, den lokalt stödjande kontexten samt företags strategier, struktur och rivalitet. Schematiskt visas detta i följande figur:

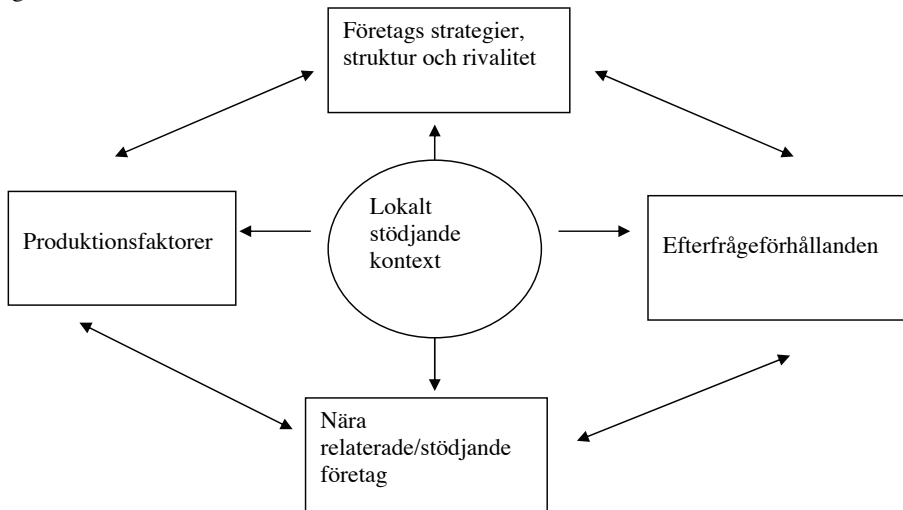
¹¹³ Begreppet globalisering finns inte i NE nätupplaga (jan 2008) men i Dagens Nyheter 26 april 2004, (<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=258644>). Den engelska begreppet glocal används också i tidskriften Economics, 9th May 2002 (artikeln ”From Baron to hotelier”).

¹¹⁴ www.vinnova.se.

¹¹⁵ www.vinnova.se.

¹¹⁶ Porter (1998) s 199.

Figur 2.4: Porters ”diamant”.



Källa: Porter (1990, 1998).

Den vänstra delen i modellen, *produktionsfaktorerna*, innefattar framförallt de befintliga resurserna/kompetensen i systemet. I händelse av att ett företag har brist på någon produktionsfaktor så tvingas företaget i högre grad verka innovativt. Porter gör vidare en uppdelning i basfaktorer som är lättillgängliga eller skapade till låga kostnader, samt avancerade faktorer som är skapade till höga kostnader. De sistnämnda kan, men behöver inte vara branschspecifika.

Med *företags strategier, struktur och rivalitet* menar Porter den miljö i vilken företagen utvecklar sina strategier och då särskilt förekomsten av lokal rivalitet. Denna miljö borgar för en konkurrens och tävlan inom klustret som gör företagen effektivare. Betydelsen av klustret ökar sålunda med en ökad sofistikerad konkurrens. Porter skriver: "The more localized the rivalry, the more intense. And the more intense, the better".¹¹⁷ Ofta bidrar den täta koncentrationen också till en ökad specialisering av företagens produkter. En annan positiv effekt av klustermiljön är att olika former av kunskapshöjande information lättare sprids mellan företagen, exempelvis i samband med att anställda byter arbetsgivare. Produktiviteten hänger också ihop med den lokala rivaliteten och han anser att "economies with low productivity demonstrate little local rivalry". I dylika fall blir det ofta fråga om att imitera varandra. För att nå ett dynamiskt kluster krävs att konkurrensen utvecklas från att vara imitativ till att bli innovativ, vilket stöds av en utveckling från "low investment to high investment".¹¹⁸

¹¹⁷ Porter (1998) s 181.

¹¹⁸ Porter (1998) s 211 ff.

Porter är däremot relativt kortfattad när han diskuterar strategier och strukturer som han anser är olika i varje företag, beroende på dess tidigare utveckling. Han skriver:

“Competiveness in a specific industry results from convergence of the management practices and organizational modes favored in the country and the sources of competitive advantage in the industry.”¹¹⁹

Efterfrågeförhållanden beskriver den lokala efterfrågan. Ett företag som har kunder i närheten med höga och sofistikerade krav tenderar att bli ”vassare” på den globala arenan. Dessa krav betyder mer för klusterdynamiken än en större lokal volym-efterfrågan.

Den fjärde faktorn, *nära relaterade och stödjande företag*, betonar vikten att ha leverantörer i närheten som kan hjälpa till med utveckling och innovationer. Närheten ger snabbare och säkrare inputs som underlättas av att de oftast sker på ett relativt informellt sätt. Finns inte lämpliga leverantörer kan outsourcing bli ett alternativ. Konkurrensfördelar kan också erhållas genom länknings med andra närbesläktade industrigrenar.

Den femte komponenten, *den lokala stödjande kontexten*, har Porter lagt till i sin reviderade modell från 1998. Han preciserar här att det rör sig om: ”Local environment that encourages appropriate forms of investment and sustained upgrading”.¹²⁰ Vid sidan om gynnsamma makroförhållanden betonar Porter också vikten av ett entreprenöriellt klimat för att skapa både nya företag som institutioner.

Samspelet och relationerna mellan diamantens faktorer präglar den dynamik och kraft som utvecklas inom klustret. Klustret påverkar konkurrensen på tre sätt, nämligen genom att öka produktiviteten hos berörda företag, att öka innovationskapaciteten och därigenom innovationsförmågan samt stimulera eller attrahera nya företag till klustret. En fördel för den tredje påverkan är att det finns låga inträdesbarriärer. Framväxten tar tid och Porter hävdar, efter att ha studerat många verkliga kluster, att det tar åtminstone något decennium för att nå ett dynamiskt kluster.¹²¹

Kritik mot Porters modell har successivt växt fram. Enright hävdar att förr i regel fanns vissa naturresurser eller andra komparativa fördelar som lade grunden för företagsverksamhet, men i takt med framförallt förbättrade kommunikationer har deras betydelse väsentligt tonats ned. Nu är kunskap, bra infrastruktur etc. viktigare för ett företags utvecklingspotential.¹²²

Bergman och Feser¹²³ anser att för mycket fokus läggs på den sista länken i produktkedjan. Ett företag har många olika länkar, såväl vertikalt som horisontellt, och Porters modell beaktar inte detta bredare perspektiv på ett adekvat sätt. En annan kritik är att få verkliga industrikuster liknar Porters beskrivning, hans modell är inte

¹¹⁹ Porter (1998), s 178.

¹²⁰ Porter (1998) s 211, fig 7-4.

¹²¹ Porter (1998) s 241.

¹²² Enright (1998).

¹²³ Bergman & Feser (2002).

tillräckligt verklighetsanpassad. Vad som bl a saknas är de enskilda personernas, entreprenörernas, betydelse.

Kulturgeograferna Martin och Sunley påstår att Porters modell är alltför förenklad. De menar att dess stora genomslag i första hand beror på en lyckosam marknadsföring av upphovsmannen. Samtidigt har den en nykeynesiansk prägel som har attraherat många politiker och beslutsfattare, kanske beroende på dess enkelhet. Författarna pekar istället på problem som exempelvis att avgränsa såväl det geografiska rummet som verksamheten för klustret. Definitionen är också vag och medför svårigheter med att rikta resurser och att mäta såväl komponenterna som resultaten. Deras rekommendation är därför att "policymakare" bör vara försiktiga i det praktiska hanterandet av Porters "universalsredskap".¹²⁴

Min kritik mot modellen riktas mot två områden. Den första är svårigheten att mäta både faktorernas inflytande och samspelet dem emellan vilket gör att tolkningen och värderingen försvåras. Därtill anser jag inte att det är nödvändigt att samtliga faktorer måste vara på plats. Modellen betonar särskilt den lokal efterfrågan, vilken med dagens globala handel har krympt avstånden mellan säljare och köpare, vilket innebär att "nära" kunder nu kan finnas väsentligt längre bort. Det andra området rör modellens utveckling över tiden där jag anser Porter är väl kort och summarisk. Han anser att klustret i regel har sina rötter i någon av "diamantens" faktorer. Det kan exempelvis ha varit gott om lämplig arbetskraft, ett universitet eller infrastruktur. Klustret kan också ha skapats genom en plötslig eller ovanlig lokal efterfrågan. Även andra och äldre kluster kan initiera framväxten av nya, anser Porter. Det kan också bero på något innovativt företag som stimulerar tillväxten av andra men även s k tillfälligheter kan ligga bakom. *När samtliga fyra av "diamantens" faktorer är på plats och det finns ett ledande företag som magnet, då finns möjligheten för klustret att växa.*¹²⁵ Min kritik här är att modellen saknar den evolutionära utvecklingen. Han visar mer på förutsättningarna till att växa än hur det verkligen går till.

Porter diskuterar också varför dynamiska kluster kan tappa kraften och minska i betydelse. Det finns två övergripande förklaringar till denna utveckling, nämligen endogena som hänförs till själva lokaliseringen. Det kan vara rigida lokala regler, karteller och dylikt som minskar konkurrensen. Det kan också vara att lokala institutioner misslyckas med att stödja på rätt sätt. *Att innovationstakten minskar är oftast ett tydligt tecken på en begynnande klusternedgång.* Den andra förklaringen är exogen och här finns framförallt nya teknologiska förändringar eller en avgörande förändring i efterfrågan.¹²⁶

Braunerhjelm & Feldman har i en nyligen publicerad antologi försökt finna förklaringar till klusterutvecklingen och de visar att den ofta är spårbinden och formas med tiden genom ökande skalavkastningar. Författarnas modell kompletterar till stora delar de brister som Porters "diamant" har och därför redovisar jag deras tankar i följande avsnitt.

¹²⁴ Martin & Sunley (2003) s 5-35.

¹²⁵ Porter (1998) s 240 ff.

¹²⁶ Porter (1998) s 243 ff.

2.4.3 Braunerhjelm och Feldmans ”stadieteori”

Braunerhjelm och Feldman har studerat hur flera välkända och framgångsrika kluster har växt fram och utvecklats.¹²⁷ I inledningen summerar författarna resultatet och påstår att forskningen hittills varit fokuserad på hur kluster fungerar i modern tid och mycket lite på deras tillkomst. En viktig slutsats i antologin, är att klustertillväxten sker evolutionärt, i olika stadier och oftast under flera decennier.

Under den första långsamma och gradvisa fasen formeras agglomerationer, dvs några företag som blir relaterade och lägger grund till en lokal kunskapsspridning. Det finns olika förklaringar till uppkomsten och författarna hänvisar till naturtillgångar, historiska händelser, entreprenörer, policyåtgärder eller helt enkelt tillfälligheter. Ingen klusterformation är den andra lik. *Path dependence* blir ett nyckelbegrepp för aktörerna under den första fasen, då tidiga händelser i mycket stor utsträckning påverkar de följande sekvenserna. Det kan vara positiv feedback, större investeringar m m som påverkar utvecklingen. Framtida beslut bestäms självfallet inte ensidigt av historiska händelser, men författarna betonar att den tidiga grunden har en mycket stor betydelse genom att de första entreprenörerna ofta fattar mer kortsiktiga beslut i en osäker miljö. Med mindre resurser söker entreprenörerna i regel hitta enkla, billiga och ändamålsenliga lösningar från närområdet i syfte att överleva den närmaste tiden. Lyckosamma lösningar sprids, förbättras och blir snart rutiner och tillverkningsmetoder. I stor utsträckning blir utvecklingen irreversibel och går in i en spårbundenhet. Ibland kan utvecklingen stanna av efter den första fasen och något växande och mer dynamiskt kluster kommer aldrig till stånd.

För att utvecklas från embryostadiet krävs en ”external shock to the regional economy that dramatically alters the opportunity cost for entrepreneurship and new firm formation”. Exempel på utlösande händelser kan vara förändrad teknologi, ny marknad eller nya institutionella regler. Wolfe & Gertler hävdar att det finns ett ”strong element of serendipity” i alla initiala klusterformationer.¹²⁸ En förutsättning för den andra fasen är att det i regionen framförallt finns en entreprenörskultur och inte alltför fasta inlåsningar i form av teknologi- eller processparadigm. Ofta är det personer med erfarenhet från liknade branscher som ser de nya möjligheterna. De bygger och utvecklar egna nätverk och är positiva till att fler entreprenörer blir verksamma. I regel är det ett företag som initialt dominerar och fungerar som en magnet för andra. Klustret formas och börjar snart ”klistra”.

I den tredje och sista fasen sker avknoppningar från de större företagen och fler entreprenörer hittar och utvecklar nischer. Detta kan ske genom att tidigare framgångsrika entreprenörer säljer eller lämnar den verksamhet de byggt upp för att starta med en ny affärsidé eller så lockas nya aktörer utifrån till klustret. En förutsättning är att de etablerade stöder denna verksamhet. Forskarna har också funnit

¹²⁷ Braunerhjelm & Feldman (2006).

¹²⁸ Wolfe & Gertler (2006) s 262.

att i framgångsrika kluster genereras riskkapital, antingen via redan etablerade entreprenörer eller genom att attrahera externa till klustret.

I ett sammanfattande kapitel i antologin anser Carlsson att en grundläggande förutsättning för ett framgångsrikt kluster är att det hela tiden lyckas skapa fler nya företag. Inte i syfte att uppnå ett kritiskt antal, utan för att skapa olika kompetenser som hittar eller utvecklar nya affärsidéer. Policyåtgärder är viktiga för att stödja klustret men samtidigt också mycket svåra att implementera på ett tillfredsställande sätt. Braunerhjelm och Feldman hävdar att det viktigaste är att en entreprenöranda skapas och understöds i regionen. Utan denna kommer inte klustret att bli framgångsrikt.

Antologins styrka är att den på ett rikt och mångfasetterat sätt beskriver hur kluster utvecklas och då i synnerhet betydelsen av de initiala förutsättningarna. Ofta är det rena tillfälligheter som ligger till grund för en ny formation och de tidiga händelserna får i regel en stor betydelse för fortsättningen. En begränsning med antologin är att de refererade klustren är relativt stora och framgångsrika, vilket gör att beskrivningarna inte alltid kan appliceras på andra formationer. *Ett kluster kan ju finnas även om det inte är eller har blivit så framgångsrikt* som Silicon Valley. Eftersom inget kluster är det andra likt, blir råden relativt svepande i antologin.¹²⁹ En intressant del som betonas är den s k andra fasen, vilken gör att agglomerationen börjar växa, attrahera fler företag och först då formas, enligt Braunerhjelm & Feldman, ett dynamiskt kluster.

I den här avhandlingen använder jag mig entreprenörskapsteorier och av klusterteorier i form av Porters ”diamant” kompletterad med Braunerhjelm och Feldmans stadieteori, därför att dessa ger mig möjligheter att analysera truckföretagens utveckling från två olika perspektiv. De förra betonar enskilda individernas nyskapande medan de senare analyserar flera faktorerers påverkan och interaktion. Jag visar att bägge ansatserna måste användas för att ge en tillfredsställande förklaringar till företagets utveckling.

2.5 Institutioner och strategier

De studerade företagen i avhandlingen har agerat på marknader som har förändrats kraftigt under de gångna femtio åren. Välkänt är att den s k globaliseringen som har inneburit ett snabbare informationsutbyte, fler konkurrenser och leverantörer, men kanske framförallt för truckföretagen också fler avsättningsmarknader. Därtill har olika institutionella förändringar (s k spelregler), nationellt och internationellt, öppnat upp många nya möjligheter som i vissa fall även skapat hårdare konkurrens och kortare planeringshorisonter.

En form av institution anser jag är företagets egna strategier. Dessa är normalt långsiktiga och skapar förutsättningar för bl a innovativt arbete, men kan

¹²⁹ Carlsson (2006).

också med åren bli interna restriktioner för framtida förändringar. Vad är då en strategi? En pionjär inom den företagsekonomiska strategiforskningen var Alfred Chandler och han definierade begreppet strategi som:

- ett medel att fastlägga ett långsiktigt mål,
- bestämning av färdvägen, samt
- allokering av tillgängliga resurser ¹³⁰

Chandler visar, med exempel ur den amerikanska storföretagshistorien, att omvärldshändelser påverkar företagets val av strategier och därmed också struktur. Med struktur menas utformning av organisationen som är en förutsättning för att uppfylla strategin.

En annan känd strategiforskare är Igor Ansoff ¹³¹, som hävdar att befintlig struktur i ett företag också påverkar strategin. Påståendet är intressant då detta innebär att befintlig struktur och organisation kan påverka framväxten och/eller implementeringen av helt ny eller reviderad strategi. När Ansoff publicerade arbetet i mitten av 1960-talet karakteriserades företagsmiljön av stabilitet och relativt god förutsägbarhet, vilket decenniet senare skulle präglas av en väsentligt större osäkerhet och förändringshastighet.

Mindre känt kanske är att även Schumpeter intresserade sig för strategibegreppet. Redan 1942 i *Capitalism, Socialism and Democracy* använde han termen "business strategy" vilket användes i samband med företags creative destruction:

"Strategy must be seen in its role in the perennial gale of creative destruction; it cannot be understood irrespective of it or, in fact, on the hypothesis that there is a perennial lull."¹³²

Boyce & Ville har studerat större företag i USA, England, Japan och Australien och de diskuterar bl a begreppet strategiskt entreprenörskap. För dem är detta relaterat till företagets långsiktiga mål och allokeringen av resurser för att uppnå dessa mål. Att möjliggöra detta i företag förutsätter att det finns en delegerad beslutsprocess med tillhörande ansvar. Först då kan entreprenöriella beslut ske på en mycket bredare front i organisationen.¹³³

Michael Porter har också intresserat sig för företags strategier. Han menar att det finns fem krafter som driver och utvecklar konkurrensförmågan och då genererar såväl möjligheter som hot. Dessa är relationer med leverantörer, med kunder, nya respektive gamla konkurrenter samt substitutionsprodukter. Enligt Porter måste ett företag välja mellan två olika marknadsstrategier. Den första är att vara ledande, dvs en vilja och förmåga att ligga i täten i utvecklingen, att våga och kunna ta och hantera risker som dyker upp och samtidigt ha mycket nära kontakter med slutanvändarna.

¹³⁰ Chandler (1962).

¹³¹ Ansoff (1965).

¹³² Schumpeter (1942) s 83 f.

¹³³ Boyce & Ville (2002).

Den andra strategin, efterföljarens, för tankarna till Schumpeters imitatörer. För dessa företag är det viktigt att bevaka marknaden, att lära sig konkurrenternas produkter och då både för- och nackdelarna.¹³⁴

Min tolkning av Porter är att ett marknadsledande företag inte behöver vara störst volymmässigt, utan är framförallt inriktade på att skapa nya produktinnovationer. När vi mer allmänt studerar exempelvis japanska tillverkare i fordonsbranschen, tycks de initialt ha valt en efterföljarestrategi kombinerat med lägre priser och större volymer.

För truckföretagens del kommer vi att se att flera tidigt valde en huvudstrategi, nämligen att kundanpassa medelstora och yngre maskiner, vilket gjordes på grundval av både kontexten som av entreprenörernas egna erfarenheter, kunskaper och intressen. Strategierna kom sedan att ligga fast och endast i liten utsträckning revideras med åren. Däremot har företagen också haft olika delstrategier, vilka i större utsträckning har reviderats och då särskilt i samband med att nya ledningar har tillsatts i företagen. Detta innebär att en tidigare framgångsrik strategi kan, om förutsättningarna förändras, vara begränsande ur innovationssynpunkt. Strukturen inom organisationen kan exempelvis verka hindrande om beslutsformationen är starkt centraliserad och mycket kraft kan då behövas från entreprenörens sida för att både finna, skapa och genomföra förändringar. Men samtidigt kan också en radikal innovation medföra att någon av företagets grundstrategier måste förändras eller revideras.

Uttalade strategier är ett styrinstrument på olika ledningsnivåer i företagen, i synnerhet om de är explicit uttalade, nedtecknade och distribuerade. För truckföretaget Kalmar var dessa instrument relativt vanligt förekommande, medan det bland avhandlingens mindre truckföretag i regel endast har funnits i ledningens tankar eller implicit uttryckt genom deras handlingar.

2.6 Positionering och forskningsfrågor till empirin

Jag har visat att entreprenörskapsforskningen är disparat och mångfacetterad. Däremot fokuserar den i mycket liten utsträckning på hur entreprenörskap förändras över tiden, vare sig detta är inriktat på någon enskild person eller en befintlig organisation. Många aktuella forskningsprojekt inom i synnerhet företagsekonomi, studerar aktuella frågor.¹³⁵ De missar eller i varje fall lägger mycket lite krut på den historiska kontexten och utvecklingen, vilket påverkar och försvårar eller kanske rättare sagt förenklar deras slutsatser. En anledning till att forskningen i så stor utsträckning har undvikit mer longitudinella studier kan vara problem med att finna empiriskt material som möjliggör långsiktiga studier. Cassis & Pepelasis Menoglou hävdar även att den ekonomiska teorin om entreprenörskap har utvecklats isolerat från den ekonomiska historien och en bättre förståelse kan utvecklas om teori och historia närmar sig

¹³⁴ Porter (1980).

¹³⁵ Se www.esbri.se (Institutet för entreprenörskap- och småföretagsforskning) där aktuella avhandlingar presenteras och kommenteras.

varandra.¹³⁶ Jag vill därför med min ansats sträva efter att se hur utvecklingen förändrats över tiden och beaktar att aktörerna har haft erfarenhet och tidigare utveckling i minnet när de konfronterats med nya utmaningar. Detta begränsade deras handlande men kunde också öppna upp möjligheter. Genom att studera och analysera det som har hänt, med hjälp av ekonomiska teorier, är jag övertygad om att vi också lättare kan förstå vad som sker idag. Hobsbawm understryker att:

”Alla människor och samhällen är rotade i det förflutna...helt enkelt i det personliga minnet.Den oerhört stora del av människans medvetna handlingar som bygger på inläring, minnen och erfarenheter, utgör en väldig mekanism för att ständigt konfrontera dåtid, nutid och framtid.”¹³⁷

Entreprenörskap har, som tidigare diskuterats, sin kanske vanligaste inriktning på nyskapande inom affärlivet. Min egen uppfattning är att entreprenörskap som idé och kraft även kan användas inom stora delar av både politiska och sociala områden. Vi vet att det ekonomiska systemet kan uppfattas vara hårt och omänskligt när exempelvis verksamheter går i konkurs och avvecklas. I spåren finns det vinnare men oftast också flera förlorare. Ibland blir följderna onödigt kostsamma och skulle kanske med hjälp av bättre entreprenörskap kunnat få en annan lösning.

Teorier kan användas på olika sätt inom forskningen och jag använder dem i den här avhandlingen till att avgränsa och precisera analysen. Till hjälp har jag som tidigare redovisats formulerat tre övergripande forskningsfrågor, vilka bryts ned i olika delfrågor. De övergripande är:

- I Vilka innovationer har haft störst betydelse?
- II Hur har entreprenörskapet utvecklats i företagen?
- III Fanns det eller växte det fram ett kluster i bygden som befrämjade eller stödde företagets utveckling?

I Den första övergripande forskningsfrågan handlar om *vilka innovationer som förekommit och i synnerhet de som har blivit framgångsrikast*. Shane anser att framgångsrika innovationer hör till undantagen. Från företagsberättelsernas intervjuer har i regel de lyckosamma framhållits och ytterst sällan de som misslyckats. Små och mindre utmärkande innovationer tycks av naturliga skäl ha glömts bort. De listade innovationerna är sammanställda utifrån respondenternas svar och/eller olika former av skriftlig information. Det är sålunda de som bäst erinras och dessa har sannolikt också haft störst betydelse för företagen. Ett antal innovationer har med stor sannolikhet glömts bort och redovisas därför inte i avhandlingen.

Grupperingarna av innovationerna låter jag följa Oslomanualens, nämligen produkt-, process-, marknadsförings- och organisationsinnovationer. I samband med marknadsföringsinnovationen diskuteras också företagets marknadsutvidgning och

¹³⁶ Cassis & Pepelasis Minoglou (2005).

¹³⁷ Hobsbawm (2001) s 52.

marknadsfördjupning. *En första delfråga är vilka av innovationerna som har varit viktigast för respektive företags utveckling.* Företagen i avhandlingen har, med ett undantag (Dyreboverken), varit mycket framgångsrika i bemärkelsen att de under de flesta verksamhetsåren har kunnat öka sina marknadsandelar och/eller visat en god lönsamhet. Bröderna Anderssons truckföretag har i stort sett alltid kunnat skapa goda vinster, medan Kalmar och Silverdalen under några perioder har haft lönsamhetsproblem. LMV gick sannolikt bra, men vi lider här brist på informativa årsredovisningar.

En fråga som anknyter till imitationerna är *om och i så fall hur snabbt innovationerna har spridits.* Enligt Schumpeter skulle entreprenörnsprofiten snabbt försvinna genom att imitatörerna mycket snart kopierar eller imiterar en ursprunglig innovation. Fanns det några indirekta skydd (utöver patent) som försvårade och fördröjde innovationerna eller kopierades de så snabbt det någonsin gick med en snabbt fallande entreprenörnsprofit som följd?

Som nämnts ovan låter jag en övergripande fråga vara vilken innovation eller form av innovationer som har varit viktigast för företagets utveckling. Om det är produkten, hur har då denna innovation påverkat andra innovationer inom marknadsföringen och tillverkningen? Har företagets lyckosamma satsningar kunnat kompensera andra mer bristfälliga områden? Vilka samband finns det mellan produkt- och tillverkningsinnovationerna? Om och när en produkt har blivit mer mogen eller standardiserad, har då resurser satsats för att effektivisera tillverkningen?

En viktig fråga blir *hur innovationerna initieras*, dvs. har de varit efterfrågestyrda och tillkommit på "uppdrag" eller genom tips från marknaden? Eller har entreprenörerna själva gjort innovationerna och sedan lanserat dem på marknaden? I bägge fallen måste företagen hela tiden befinna sig nära sin marknad, för att lyssna av kundernas behov eller se det som kunderna själva inte har sett. Kan den tidigare lönsamma utvecklingen för en innovation lägga begränsningar för nyskapandet? I den avslutande innovationsdiskussionen rangordnas de olika grupperna i enlighet med deras betydelse för respektive företag.

II I *analysen av entreprenörskapet* använder jag mig i första hand av Shanes syntes, men även delar av Schumpeters verk. En första delfråga som särskilt berör den senares arbeten är om det var *en eller flera som verkade entreprenöriellt*. Schumpeter själv menade att det oftast var en enda person som verkade entreprenöriellt och först mot slutet av sin karriär accepterade han att en organisation kunde ha många entreprenörer. De första pionjäreterna var entreprenörer med särskilda kvaliteter, medan efterföljarna ansågs vara mindre kvalificerade, s.k. imitatorer.¹³⁸ Klassificeringen har sin grund i innovationens förmåga att bryta jämvikten. En begränsning med Schumpeters teori är om innovationerna och i ännu större utsträckning imitationerna, sker mer gradvis och inte är så banbrytande. I sådana fall kan det bli svårt att finna någon entreprenör. Oslomanualens breda definition innebär å andra sidan att ett stort antal aktörer kan bli betraktade som entreprenörer. Därför kommer jag att undersöka

¹³⁸ Landström (2005) s 42.

vem eller vilka som var först med en viss innovation hos de sex företagen. Dessa aktörer kommer vid dessa tillfällen bli betraktade som entreprenörer, medan företag som senare anammar samma innovation ses som imitatorer. Följaktligen kan en person både vara entreprenör och imitator, t o m samtidigt om han lanserar en ny innovation samtidigt som han kopierar en annan från något av de andra lokala företagen. Med hjälp av metoden är det möjligt att utröna vilka personer som har varit mest entreprenöriella respektive imiterande och när detta har skett. Det gör det möjligt att även svara på frågan om det har varit viktigt att vara först med en innovation eller om det har varit tillräckligt eller kanske bättre att lansera den senare.

En andra delfråga, där jag framförallt kommer att använda mig av delar av Shanes syntes, är att diskutera *vilka egenskaper entreprenörerna har besuttit och vilka som har varit deras drivkrafter*. Shane gör distinktionen mellan att upptäcka möjligheten och att besluta om exploatering. Detta kan göras av samma person men behöver naturligtvis inte vara så. Ett exempel är om upptäckandet sker eller initieras av någon kund som därefter kontakter och informerar sin leverantör. Mottagaren kanske är bemyndigad att refusera eller acceptera direkt eller kanske måste vidarebefordra idén till berörd beslutsfattare. Exemplet visar att frågan om vem som egentligen är entreprenör i Shanes modell, kan vara mycket svår att besvara. I andra fall kan ett företag ha vissa personer som själva finner möjligheten men måste överlåta det slutliga beslutet till någon annan. I så fall skulle vi med Shanes terminologi ha två olika entreprenörer. Ett tredje fall är om det borde räcka med att en individ finner en enda möjlighet för att bli betraktad som entreprenör. I ett större företag skulle detta antagligen medföra att det kan finnas flera medarbetare och efter några decennier även ett stort antal som i varje fall tidigare har varit entreprenörer. En fjärde variant är om någon i organisationen upptäcker innovationen, men denna sedan inte implementeras eller accepteras på högre ort. Komplexiteten med definitionen gör att jag huvudsak kommer att *fokusera på de individer som har haft den högsta operativa beslutanderätten* i respektive företag. I flera av företagen som Dyreboverken, Bröderna Andersson och Svetruck har i regel ägarna också varit de som både har hittat möjligheterna och samtidigt också beslutat om exploatering. Kalmar och Silverdalen och i viss mån även Lidhults Mekaniska Verkstad (LMV) representerar däremot företag där grupper av anställda har varit med om att upptäcka, men också ge råd till ledningen och kanske även fattat delbeslut om exploatering.

Andra exempel på frågor som jag försöker besvara är vad är det som gör att avhandlingens entreprenörer har varit bättre rustade än många andra att hitta möjligheterna och att fatta exploateringsbesluten? I vilken utsträckning har tidigare upplevelser och erfarenhet påverkat de entreprenöriella besluten? Förändras dessa drivkrafter och egenskaper med åldern? Shane anser att tillgång till information genom exempelvis erfarenhet och nätverk samt förvärvad kunskap, individens intelligens och kreativitet ökar förmågan att hitta möjligheter. Exploateringsbeslutet å andra sidan, beror i första hand på individens alternativkostnad men påverkas naturligtvis också av förvärvad kunskap, ålder, motivation m m. För truckföretagen borde detta betyda att aktörerna med tiden skulle bli allt skickligare på att upptäcka och genomföra innovationer. En viss begränsning i agerandet borde dock infinna sig genom att

alternativkostnaden i regel ökar med stigande ålder. Några helt säkra svar går inte att mer bestämt ge eftersom många av aktörerna har gått bort medan andras minnen har börjat flagna och/eller påverkats av senare händelser.

En tredje delfråga är *under vilka omständigheter eller perioder som personer har agerat innovativt*. Har detta skett med hänsyn till företagets utveckling och entreprenörens ålder? Är det rimligt att tro att förnyelser verkligen sker när företaget befinner sig i en högkonjunktur och alla anställda har fullt upp? Enligt Schumpeter bryter entreprenörerna ett statiskt läge och rubbar jämvikten. Shane, som diskuterar i linje med Kirzners syn, anser att ojämvikter i princip alltid finns på marknaden och att entreprenörerna med hjälp av innovationer skapar lösningar och vinster. Frågorna besvaras med hjälp av tabellerna (i kapitel 5.1) som visar när olika innovationer har introducerats.

III Den tredje övergripande forskningsfrågan rör klusterbegreppet. Tidigare har jag rest hypotesen att det inte är tillräckligt med entreprenörskapsteorier för att förklara utvecklingen för nära relaterade företag. Därtill är ett mål med frågeställningen att försöka ge ett svar på frågan vilken betydelse "diamantens" faktorer har haft. Avhandlingens företag fick med tiden ungefär samma affärsidé, att bygga medelstora och tyngre truckar, samtidigt som förvaltare John Karlsson i LMV berättade att det har funnits många fler tillverkare i bygden, i synnerhet under 1950-talet.¹³⁹ Företagens inre förutsättningar var naturligtvis olika och analyseras primärt genom de två första forskningsfrågorna, men de yttre förutsättningarna bör ha varit ungefär likartade, med reservation för tidsfaktorn. *Hade i så fall miljön någon stor eller avgörande inverkan på utvecklingen och hur har denna i så fall förändrats över den relativt långa perioden?*

Frågan är formulerad med bakgrund i Braunerhjelm & Feldmans slutsats om klusters evolutionära utveckling och att tidiga händelser formar klustren utveckling. Jag anser, till skillnad från Braunerhjelm & Feldman, att kluster kan vara relativt små och inte nödvändigtvis måste attrahera ett stort antal entreprenörer utifrån och växa i omfång. Interaktionen och dynamiken kan ske med befintliga, lokala aktörer. Flera av dessa kan utvecklas i takt med att ledande företag växer och vill använda sig av tjänster i närområdet. Därtill anser jag det inte vara ett krav att lokalt riskkapital skapas, även om jag i ett fall i empirin kommer att redovisa en sådan förekomst.

Analysen sker primärt med hjälp av Porters "diamant" modell vilken både hjälper till att formulera delfrågor och att förbättra deskriptionen. Aktuella frågor som jag besvarar är: Kom impulser till nystarter från andra företagare? Var närheten till sågverkskunder viktig eller t o m avgörande? Fanns det eller lockade truckföretagen till sig kvalificerade underleverantörer? Det småskaliga jordbruket kom att tillhandahålla praktisk arbetskraft och vilken betydelse hade denna? Så småningom blev truckföretagen vassa inbördes konkurrenter och på vilket sätt påverkade detta deras utveckling? Har det allmänna i form av lokala myndigheter o dyl haft någon stödjande

¹³⁹ Smålandsposten 5 juni 1982. Någon officiell statistik finns inte utan antalet trucktillverkande företag grundas i respondenternas uppskattningar. Under 1950- och 1960-talet hade majoriteten av de många företagen runt om i Sverige trucktillverkning endast som en biverksamhet och var därför i regel endast kända i närområdet.

effekt under åren? En målsättning med denna del av analysen är att ge svar på dels omfattningen av interaktionen mellan de olika faktorerna och dels vilken eller vilka som har varit viktigast. Jag kommer avslutningsvis att gradera ”diamantens” faktorer utifrån vilka som har haft störst betydelse för truckföretagens utveckling.

Enligt ”diamanten” finns stora delar av förutsättningarna för företagens konkurrenskraft i den nära omgivningen. För truckföretagen i sydvästra Småland skulle detta innebära att det under de första åren fanns olika komparativa fördelar, vilka med åren i olika utsträckningar skulle substitueras med kunskapsinriktade resurser. I takt med utvecklingen borde också specialiseringen ha ökat i leverantörsledet. Den vanligtvis viktigaste komponenten, enligt Porter den lokala rivaliteten, borde varierat i förhållande till antalet lokalt verksamma, konkurrerande företag. Den lokala efterfrågan borde däremot ha fått en allt större betydelse för produktutvecklingen i linje med ”globaliseringstanken”, vilket innebar att nära kunder bidrog till förbättrade produkter. Sammantaget måste, enligt Porter, flera av faktorerna ha varit dynamiska för att utveckla konkurrenskraften.

2.7 Truckhistorien och de viktigaste marknaderna

Före företagsberättelserna vill jag också ge en kort resumé av den internationella truckhistorien och de två viktigaste marknaderna för avhandlingens företag, nämligen den svenska sågverksindustrin och den internationella containerhandeln.

2.7.1 Internationell truckhistoria¹⁴⁰

Det var de stora amerikanska företagen runt förra sekelskiftet som låg bakom impulserna till att konstruera olika former av lyft- och transportmaskiner. Företagens massproduktion tillsammans med en begynnande arbetskraftsbrist, gav incitament till att rationalisera godshanteringen. Maskinerna fram till första världskriget transporterade godset horisontellt och först därefter insåg man behovet av att effektivisera framförallt lagerutrymmen genom att även stapla gods på höjden.

En av pionjärerna var amerikanska företaget Clark Equipment Company som 1917 byggde en trehjulig bensindriven gaffeltruck för eget bruk. Den här prototypen som döptes till Tructractor, hade exempelvis inga bromsar och fick därför framföras mycket försiktigt. En amerikansk officer som besökte företaget, såg användbarheten för armén. Dess behov var att transportera ammunition inom militäranläggningarna eftersom depåerna oftast låg på en höjd långt bort från förläggningar o dyl. De dittills använda batteridrivna redskapen orkade sällan med att transportera upp ammunition till depån, utan en farlig omlastning blev nödvändig. 1921 tillverkade Clark den första

¹⁴⁰Avsnittet bygger främst på Thermote & Vanhalst, (2005) och speglar utvecklingen av större maskiner. Mindre och i regel handdrivna inomhustruckar, som exempelvis de svensksbelägna men idag utlandsägda bolagen Stocka och Atlet tillverkar, redovisas inte då de ligger utanför avhandlingens inriktning.

lyfttrucken med en hydraulisk plattform vilken hade kapacitet att lyfta 5 ton och tre år senare byggdes den första trucken med mast. Denna gjorde det möjligt att stapla gods högre upp än tidigare. 1925 kunde sedan masten tiltas, dvs lutas för att underlätta åtkomsten av godset.

Clark var inte ensam på marknaden i USA under mellankrigstiden, utan de fick konkurrens av dels Towmotor (från 1965 förvärvat av Caterpillar) vilket startade 1918 och dels Willamette Ersted Co Swigert som grundades 1929. Towmotor skulle under 1950-talet bli den största tillverkaren i världen genom att sälja 37 olika modeller med lyftförmåga från 1,5 till 40 ton.

Willamette Ersted Co Swigert startade sin verksamhet i Oregon med inriktning på maskiner som kunde lyfta trävaror inom skogsindustrin. Företaget ändrade snart namn till Hyster. Namnet anspelar på uttrycket "hoist er" som användes av arbetare vid lastning av virke och då uttryckte att det var dags att lyfta lasset. Hyster som har blivit ett av de största truckföretagen i världen har bl a varit först med att konstruera ett rörligt gaffelpaket (1935), truckar med två teleskopmaster (1956) samt Monotrolpedalen (1964) som gör att föraren med en rörelse kan växla från att köra framåt till bakåt. Yale, ett annat amerikanskt företag, tillverkade redan 1919 elektriska plattformar till truckarna och började 1923 också konstruera truckar med gafflar med tiltade master.

Under 1920-talet såg de första truckarna ljuset i Europa efter att ha importerats från USA under några år. Amerikanska Yale satte upp en licenstillverkning av truckar i Frankrike 1923, vilka döptes till Fenwick efter en skotte som ansvarade för fabriken. Under 1930-talet utvecklades hydraulkraften och det är Towmotor och Clark som först började använda tekniken i sina maskiner. Tidigare hade gafflarna lyfts med kedjor och vinschar. Yale lanserade 1931 maskiner med gafflar som kunde tiltas. Dessförinnan hade det enbart varit masten som hade kunnat lutas.

Truckindustrin fick sitt riktiga genombrott i samband med andra världskriget då vapen och förnödenheter snabbt måste kunna lastas och lossas. Amerikanska marinen använde även truckar ombord på sina hangarfartyg för att snabbt kunna slänga överbord flygplansvrak o dyl. På land hade hamnar i England 1941 bombats till den grad att de tidigare använda lastkranarna inte gick att använda. Hyster konstruerade därför mobila lyftkranar som kunde köras i säkerhet efter utfört uppdrag. Efter kriget lämnade amerikanerna kvar en mängd truckar som kom till användning för återuppbyggnadsarbetet i Europa. Detta var starten på truckboomen på vår kontinent.

I vårt land konstruerade Ivar Bryntse 1947 den första handdrivna palltrucken och lade grunden till företaget AB Bygg- och Transportekonomi, oftast kallat BT. Vd och ledare under tre decennier blev Ivar Lundqvist. Denne "legend i branschen"¹⁴¹ introducerade 1949 i samarbete med Statens Järnvägar den standardiserade EUR-pallen (ofta kallad "SJ pallen"). Pallsystemet i godshantering kom att spara många miljoner arbetstimmar i godshantering och ökade på ett naturligt sätt efterfrågan på gaffeltruckar.¹⁴²

¹⁴¹ Enligt Palander (1996) s 1 och Sture Andersson (intervju 7 feb 2008).

¹⁴² Palander (1996).

1950 presenterade det anrika svenska företaget Stocka från Stockamölla sin första gaffeltruck. Företaget, med anor från 1600-talet, hade haft olika verksamheter, men var redan 1918 igång med produktionen av gaffellyftvagnar. Företaget som i mer modern tid har varit inriktade på mindre maskiner blev 2004 uppköpt av tyska Still. I mitten av 1950-talet lanserades servotekniken. I Västtyskland skulle under decenniet flera nya fabrikanter visa framfötterna. Företaget Linde, som hade grundats redan 1879, var länge inriktade på produktion av motorer och kylskåp, började 1938 också tillverka traktorer. 1954 kom deras största innovation, hydrostaten, som från 1958 fanns installerad i deras nykonstruerade truckar. Hydrostatisk drivning möjliggör en mycket mjukare hantering av trucken, vilket är av stor vikt när exempelvis gods ska lyftas eller placeras i trångt utrymme.

Junghenrich började sin trucktillverkning i Hamburg 1953 och lyckades tre år senare introducera den första skjutstativtrucken med en mast som kunde förlängas. Junghenrichs maskin användes i första hand till att stapla pallar inomhus.

Amerikanska marinen antas ha varit först i med att använda containrar i transporterna i och med deras leverans av ammunition i containrar till Bremen 1948. Under 1950-talet breddade användandet av containrar snabbt ut sig inom transportnäringen och 1961 introducerades den första ISO-standardiseringen för branschen. 1969 visade sedan italienska Belotti den första reachstackern (truck med teleskopmast) med modernt chassi, som kunde lyfta större och mer skrymmande gods som exempelvis mindre flygplan. Nu kom utvecklingen igång på allvar och stora resurser satsades för att ta fram ändamålsenligare containerhanteringsmaskiner. 1983 var det franska Poclain Potain Materials tur och året efter kom Kalmar Industries. Behovet av innovationen grundades i första hand av att kunna stapla tomcontainers på höjden i hamnar med utrymmesbrist.

I mitten av 1960-talet hade det svenska företaget ATLET bildats i Mölnlycke. ATLET koncentrerade sig precis som BT på inomhustruckar. Företaget har också nyligen (sept 2007) sålts till japanska Nissan Motors och hade vid försäljningen ca 1000 anställda.

Under 1960-talet klev asiaterna in på den globala truckmarknaden. Deras initiala strategi var att erbjuda truckar med komponenter från bilindustrin till ett betydligt lägre pris. Toyota, NYK (Nippon), Toyo Carrier Manufacturing Co och Komatsu Forklift blev några av de mer kända och framgångsrika aktörerna. Efter den asiatiska anstormningen krävde Hyster under 1970-talet importrestriktioner för den amerikanska marknaden. Japanska Komatsu svarade med att bygga upp egna fabriker i Los Angelesområdet medan Nissan i stället 1988 förvärvade ett amerikanskt företag och rekonstruerade dess produktion enligt egna riktlinjer. Från 1973 började också Toyota sälja småtruckar (<4-5 ton) i Sverige. De tog marknadsandelar genom att använda priset som sitt främsta konkurrensmedel.¹⁴³

Under 1990 fortsatte uppköpen av fristående företag världen över. År 2004 beräknades den totala truckmarknaden, inklusive små truckar, att vara dominerad av fem stora företagsgrupper, vilka tillsammans hade ca 75 % av världsmarknaden. Dessa

¹⁴³ Enligt Sten Wreter och Nils Olof Larsson.

var tyskägda Linde och Jungheinrich, japanska Nissan och Toyota samt amerikanska Nacco.

Två av företagen i avhandlingen, Kalmar och Silverdalen, ägs nu av finska koncerner. Att de inte är med bland företagen i redovisningen ovan beror på att de endast har små marknadsandelar inom de lättare trucksegmenten som antalsmässigt dominerar marknaderna. Intressant vore att kunna jämföra utvecklingen via olika former av exempelvis försäljningsstatistik. Tyvärr är denna inte officiell och kan bara göras med hjälp av företagens egna uppskattningar. Thermote & Vanhalst har dock publicerat följande siffror av marknaden för reachstackers för år 2003¹⁴⁴:

1. Kalmar	300 st
2. Poclain Potain Material	200
3. SMV	70
4. Fantuzzi	60
5. CVC Belotti	50
6. Hyster	50
7. Ormig	10
8. Linde	10
9. Taylor, Luna, Medal, Indital	20

Totalt i världen bedömdes det tillverkas 735 reachstackers år 2003 och vi kan se att de småländska företagen befann sig i ledarskiktet. Att Svetruck inte är med beror på att de inte tillverkade denna typ av maskiner. Från tabellen ser vi att Kalmar och Silverdalen hade ca 50 % andel av världsmarknaden för reachstackers.

Slutligen, vad hände med alla de små truckfabrikörerna i Sverige? Många och i synnerhet de som hade trucktillverkningen som en biprodukt upphörde helt enkelt med verksamheten, medan andra blev uppköpta och med tiden nedlagda.¹⁴⁵ Thermote & Vanhalsts konklusion är att utvecklingen av truckar har gått hand i hand med utvecklingen av logistik och författarnas slutsats lyder:

“Almost every innovation in forklift truck technology has been made in response to the demand for greater productivity and safety.”¹⁴⁶

2.7.2 Skogen och containrarna

Truckföretagen i avhandlingen har haft två branscher vilka har utgjort de primära målgrupperna, nämligen sågverken och sjöfartsnäringen. Sågverken, med sina behov

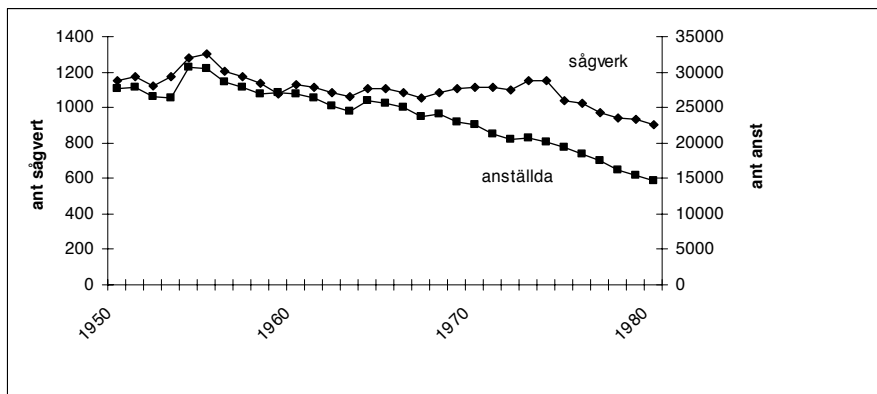
¹⁴⁴ Thermote & Vanhalst, (2005) s 119.

¹⁴⁵ Enligt Sten Wreter.

¹⁴⁶ Thermote & Vanhalst, (2005) sid 95.

av att rationalisera verksamheten, var den första och viktigaste målgruppen för LMV, Dyreboverken och Bröderna Andersson, dvs de företag som var verksamma fram till mitten av 1970-talet. Av de företag som idag är verksamma har Svettruck sågverken som den viktigaste kundgruppen, men även Kalmar och i viss mån Silverdalen säljer också till denna kundkategori. Till skillnad från tiden före 1975 finns idag (2008) också många sågverkskunder i utlandet. Hur branschen utvecklades i Sverige från 1950 till 1980 visas i följande diagram:

Diagram 2.1: Antal sågverk och hyvlerier samt deras anställda i Sverige 1950-1980.



Källa: SCB Industri.

I diagrammet ser vi att både antalet anställda och antalet företag blev färre under perioden. Antalet anställda minskade mer än antalet företag vilket ledde till att de kvarvarande fick relativt fler anställda. Stora investeringar i automation och rationalisering gjordes också av de större företagen. Sågverken var som vi sett initialt en viktig kund, men skulle med tiden naturligtvis inte räckta till. Därför kom den globala containerhandelns snabba ökning mycket lämpligt.

Att transportera gods i containrar är av gammalt datum i synnerhet inom det militära. Den kommersiella hanteringen anses ha startat 1956 och från 1970-talet fanns det mängder av olika storlekar, vilket försvårade hanteringen och bromsade expansionen. Då infördes standardiseringen av containrar vilket kraftigt sänkte deras tillverkningskostnad och ökade volymerna. Detta bidrog i sin tur till att utveckla specialanpassade maskiner och fartyg för hantering av containrar. En följd av innovationerna blev att de totala transportkostnaderna blev lägre än vad som annars hade varit fallet.¹⁴⁷ I ett vidare perspektiv är det uppenbart att sänkta transportkostnader även har pressat priset på varor och därigenom varit en viktig faktor till den alltmer utbredda globala handeln i världen. FN organet Unescap beräknade år 2002 att

¹⁴⁷ Levinson (2006).

världshandeln med containrar ökade ca 8,5 % årligen 1980-2002. För perioden 2002-2015 prognostiserades en något lugnare takt, nämligen 6,6 %.¹⁴⁸

Bland avhandlingens nuvarande företag blev containermarknaden allt viktigare i takt med att världshandeln växte och bidrog till att öka efterfrågan på specialanpassade maskiner. Mycket tyder än idag på att containerhanteringens aktörer under lång tid kommer att förbli den kanske främsta målgruppen.

¹⁴⁸ http://www.unescap.org/ttdw/publications/tfs_pubs/pub_2398/pub_2398_ch3.pdf.

3. Företagsberättelserna

3.1 Lidhults Mekaniska Verkstad¹⁴⁹

Lidhults Mekaniska Verkstad var det första i sydvästra Småland som på allvar började växa och koncentrera sig på att tillverka större och bättre truckar till sågverksindustrin. Företaget blev med tiden uppköpt och fusionerat och är idag världsledande inom segmentet medelstora och tyngre truckar. Bakom framgångarna fanns flera ledargestalter som genom nära kontakt med marknaden hade sett det stadigt växande behovet av effektivare maskiner och varit snabba med att utveckla och marknadsföra de nya produkterna.

3.1.1 Bakgrunden

Samhället Lidhult som ligger i västra delen av Ljungby kommun, nära den halländska gränsen, har idag en befolkning på knappt 1 000 personer. Orten är belägen i en glesbygd, vars invånare strax efter andra världskriget huvudsakligen var sysselsatta inom det småskaliga jord- och skogsbruket. I bygden har invånarna under århundraden tvingats skaffa olika former av bisysslor för att dryga ut de ofta magra inkomsterna. I takt med att järnvägen byggdes ut under 1800-talets andra hälft fick skogsnäringen ett uppsving. Järnvägarna möjliggjorde billigare transporter och det blev mer lönsamt att både bruka och förädla skogens produkter.

Under mellankrigstiden ökade avverkningen bland traktens skogsbönder och de många små sågverken som hade byggts upp i trakten hann ofta inte med att i tid såga upp och ta hand om allt virke. Hallands Skogsägarförening (HSF) var den intresseorganisation som såg behovet av ett större ramsågverk i bygden, men också att det fanns möjligheter att vidareförädla traktens ”gröna guld”. Detta var bakgrunden till att HSF etablerade sig i Lidhult 1943 genom att först köpa en snickerifabrik och två år senare färdigställa ett ramsågverk. Skogsägarföreningen hade sedan tidigare sju sågverk inom sitt verksamhetsområde, som huvudsakligen bestod av Hallands län. Lidhult låg förvisso i Småland, men delar av socknen tillhörde vid den här tiden Hallands län. Lidhult som ort hade historiskt länge varit knutet till centralorten Halmstad, där också HSF:s huvudkontor var beläget.¹⁵⁰

Sågverket i Lidhult fick snart en hästsmedja eftersom det fanns ett stort behov av en sådan bland traktens bönder. Styrelsen för HSF var tveksam till satsningen eftersom många trodde att traktorn stod inför sitt genombrott. Men diskussionen utmynnade i att smedjan faktiskt kunde användas till att serva både sågen och andra kunder i trakten. Avgörande för beslutet om smedjesatsningen var att ett trettiotal av

¹⁴⁹ Information om LMV har muntligen erhållits av Kenneth Helgesson, Anders Karlsson, Nils Olof Larsson, K. G. Salomonsson, Yvonne Ingemarsson, Göran Svensson, P-O Dannestig samt skriftligen ur Pettersson (1990) och Petersson (1998).

¹⁵⁰ Roubert (2001).

bygdens bönder tillsammans satsade 10 000 kr och tecknade andelar i skogsägarföreningens nya projekt.

Chef och disponent för HSF var då den nytillsatte Torsten Svenäng, en man som visade sig ha många idéer och även förmåga att genomföra flera av dem. Han fungerade fram till 1974 som den ytterst ansvarige för Lidhultsfilialen, även om han sällan tog någon operativ del av verksamheten. Svenäng var själv stationerad vid huvudkontoret i Halmstad.

Svenäng fick snart kännedom om att sågverksbranschen var i stort behov av rationalisering i takt med att efterfrågan efter kriget började ta fart. Sverige drog nytta av att man hade en intakt industri efter kriget, men också genom vår officiellt internationellt neutrala hållning. En bidragande anledning till att handeln successivt ökade var flera internationella beslut som befrämjade handeln.¹⁵¹ En hårdare konkurrens följde i takt med lägre tullar och att fler länder blev delaktiga i handeln, som i sin tur tvingade fram ökade rationaliseringar bland många av de svenska företagen.

HSF:s egen anläggning i Lidhult var också i behov modernisering och Svenäng började därför söka efter en duktig platschef som skulle kunna hantera de kommande utmaningarna. Han hittade snart John Karlsson, 35 år, från Asa norr om Växjö.

John Karlsson hade bred erfarenhet av såg- och skogsnäringen, medan hans formella utbildning bestod av folkskola påbyggd med några korrespondenskurser hos Hermods. Karlsson anställdes 1947 framförallt för att ge Lidhultsfilialen en ny inriktning, men blev samtidigt också tekniskt ansvarig för HSF:s åtta övriga sågverk runt om i Halland. Svenäng fick antagligen mycket snart ett stort förtroende för den nye platschefen, vars ansvar successivt utökades. Detta passade, som han skulle bli kallad, förvaltare Karlssons person perfekt och han skulle komma att driva Lidhultsföretaget som sitt eget skötebarn fram till sin pensionering 1974.

Aktiviteten ökade vid sågverket och 1949 var tiden mogen att rekrytera en driftig arbetsledare till sågverkets verkstad. Annonsering gjordes i lokaltidningen Småläningen med säte i Ljungby och denna fick Erik Ryberg syn på. Ryberg var född 1917 och hade i unga år utbildats till hovslagare, men hade snart börjat arbeta hos Ljungby Stålgjuteri och Ljungbyverken som var en mekanisk verkstad. Han drev en tid en mindre verkstad vid sidan om sina ordinarie anställningar och hade länge funderat att på heltid ägna sig åt egen verksamhet.

Ryberg tog tåget till Lidhult och fick där visa upp sina färdigheter genom ett praktiskt prov. Han krävde dock en ganska hög lön, 600 kr i månaden, vilket John Karlsson inte kunde acceptera. Några veckor senare hörde Karlsson ändå av sig och gick med på Rybergs krav. De bägge herrarna skulle snart bli väl fungerande parhästar. Karlsson skötte affärerna och personalen medan Ryberg tog hand om

¹⁵¹ Här bör nämnas både den gemensamma marknadens utbyggnad, frihandelsavtal som EFTA och inte minst de återkommande Gattrundorna. Se vidare Schön (2000) s 368-371.

tillverkningen i den nybyggda verkstaden. En verkstad (ca 40 kvm) som då ansågs vara i största laget.¹⁵²

3.1.2 De första truckarna

Enligt Pettersson¹⁵³ var det Svenäng som kom med den första idén om att bygga truckar, vilka då endast fanns på några få sågverk i Sverige. Förvaltare Karlssons son, Anders, menar istället att pappan själv kom med själva idén och fick den förankrad hos Svenäng. Disponenten brukade mycket sällan lägga sig i skötseln i Lidhult.¹⁵⁴

Ryberg fick i uppdrag att åka på en spionresa till konkurrenten Södra Skogsägarnas sågverk i Hultsfred. Här fanns en importerad amerikansk maskin i full gång och Rybergs uppgift var att ta reda på hur den var konstruerad. Han lyckades på plats i Hultsfred övertala truckföraren att få göra en egen provtur. När personalen på sågverket sedan gick på lunch passade Ryberg på att mer i detalj undersöka trucken. Med hjälp av penna och papper skissade han snabbt ned det han betraktade som väsentligast.¹⁵⁵

Tillbaka i Lidhult med skissblock och färsk minnen satte Ryberg igång att rita en egen truck. Vi kan bara gissa oss till de bryderier som måste ha dykt upp i arbetet. Många delar måste konstrueras egenhändigt medan andra kunde plockas från andra typer av maskiner. En gammal skrotad Volvolastbil som fanns på en soptipp i Vislanda inköptes och blev stommen i den nya konstruktionen. Caterpillarcylintrar köptes från en firma i Malmö, gavlarna smiddes på Kalmar varv, medan stativet och övriga smådetaljer fick man själv konstruera. Eftersom det var trångt i smedjan nödgades truckbyggarna göra ett hål i taket för att kunna hissa upp stativet till önskad höjd.

Efter mycken möda var den nya skapelsen färdig, men provlyftet slutade i fiasko. Ryberg försökte lyfta slipers på sammanlagt fyra ton varvid en ventil sprack och hydrauloljan spreds i lokalen. Förvaltare Karlsson blev sannolikt mycket irriterad. Enligt Pettersson hotade han med att företaget kanske trots allt måste köpa en amerikansk truck.¹⁵⁶ Sedan trucken reparerats över helgen, så fungerade den tillfredställande under nästa provlyft påföljande måndag. Detta var i januari 1950.

Sågverksarbetarna vid Lidhultsågen var inte odelat positiva då de fruktade att arbetstillfällen skulle försvinna, men efter att ha sett vilken kapacitet trucken hade, ändrade de sig snabbt. Annars fanns det inte några planer på fler truckkonstruktioner vid den här tidpunkten. Att den ändå blev en fortsättning berodde på att disponent Göte Johansson på Vislanda Ångsåg kom förbi hösten 1951 och fick se underverket. Han beställde på stående fot en likadan, men betonade att trucken skulle vara ”kraftig”

¹⁵² Smålänningen 3 aug 1989.

¹⁵³ Pettersson (1990).

¹⁵⁴ Intervju med Anders Karlsson den 19 jan 2005.

¹⁵⁵ Smålänningen 3 aug 1989.

¹⁵⁶ Pettersson (1990).

och ha såväl ”ny växellåda samt större hydra­lier”. Han förband sig själv släppa till slangar, däck och förarstol.¹⁵⁷ Vislanda Ångsåg hade dittills använt sig av amerikanska truckar men dessa hade små hjul vilka fordrade ett fast underlag, som av naturliga skäl inte var så vanligt på de småländska brädgårdarna.

Vid den här tiden fanns det dock många trucktillverkare runt om i landet. ”Bara i Sunnerbo¹⁵⁸ fanns ett 30-tal smedjor eller verkstäder som till och från och i olika utsträckningar höll på med att bygga om gamla chassin till lyftmaskiner”, berättade John Karlsson långt senare i en tidningsintervju.¹⁵⁹

Disponent Johansson blev nöjd med leveransen och Karlsson och Svenäng bestämde sig då för att fortsätta truckbyggandet. Lidhults Mekaniska Verkstad¹⁶⁰ som blev varumärket bakom truckarna byggde ytterligare fem maskiner, som dock kom att kallas för ”Epa-truckar”¹⁶¹. Dessa maskiner såldes till sågverk runt om i grannskapet och kostade mellan 17 000 och 32 000 kr per styck. Vislanda Ångsågs exemplar numrerades till 101 och den andra leveransen fick 102 osv. Detta för att kunderna inte skulle misstänka att det var någon prototyp eller nykonstruktion som levererades.

3.1.3 Företaget växer med marknaden

Året efter, 1952, kom serieproduktion igång på allvar i tillbyggda lokaler. Ungefär samtidigt blev Karlsson och Ryberg varse att de ombyggda maskinerna ofta gick sönder. De användes allt mer och förr eller senare blev påfrestningarna allt för stora för de gamla lastbilschassina. För att komma till rätta med problemet beslöts att alla truckar hädanefter skulle byggas med en helt ny grundkonstruktion. Bl a konstruerades de följande maskinerna med servostyrning eftersom de hade blivit synnerligen tungstyrda. Vidare köptes nya drivaxlar och bensinmotorer in från Volvo och balkar från Bröderna Edstrand. De första gafflarna köptes från Kalmar varv, men de var för tjocka och klumpiga. Efter att ha provat med egna lösningar kontaktades till slut Bofors som snart lyckades smida gafflar som både var tunna och hållbara. Den egna konstruktionen kom snart till stora delar att likna amerikanska Hyster, vars maskiner hade kommit till Sverige precis efter andra världskriget.¹⁶² Karlsson tog också hjälp med konstruktionerna från andra företag. Enligt Anders Karlsson anlätades bl a Hällarydsverken, Vibroverken och Jönköpings Mekaniska Verkstad.

Arbetsmiljön i smedjan var med dagens mått dålig precis som inom större delen av verkstadsindustri i landet. Från början fanns inga vattenklosetter för de kollektivanställda, utan de fick hålla tillgodo med utedass. Även omklädningsrum och tvättutrymmen saknades. I verkstaden fanns inga ventilationsut­rug och traverserna var handdrivna. Även om det var en hantverksmässig produktion, var den till vissa delar

¹⁵⁷ Beställningsbrev från Vislanda Ångsåg den 11 sept 1951 i Pettersson, H (1990).

¹⁵⁸ Sunnerbo Härad bestod av nuvarande Ljungby och Markaryds kommuner.

¹⁵⁹ Smålandsposten 5 juni 1982.

¹⁶⁰ Bolaget fick officiellt namnet Lidhults Mekaniska Verkstad först under 1956.

¹⁶¹ EPA var förkortningen på Enhetsproduktaktiebolaget, en varuhuskedja som enligt vissa kritiker hade billiga och dåliga varor. EPA gick i slutet av 1970-talet ihop med Tempo och blev sedan Åhléns.

¹⁶² Petersson (1998).

relativt enkel, i varje fall beträffande monteringen. Arbetarna kom till stora delar från jordbrukssektorn, var praktiska och arbetsamma, men sällan några utbildade specialister. Många kom å andra sidan relativt unga till företaget och skolades med tiden in som duktiga truckbyggare. En låg personalomsättning

och yrkesstolthet karakteriserade företaget och i trakten blev det statushöjande att vara "truckbyggare". Ersättningen till de anställda ansågs vara ganska bra i bygden och bestod för det mesta av timlön. Ackord fanns till och från.

Flera anställda hade vid sidan av sitt ordinarie arbete på LMV också en mindre gård att bruka. Allehanda sysslor som sådd, skörd och inte minst den i trakten "heliga" älgjakten kunde krocka med en viktig order på LMV, vilket skapade problem i företagets planering. I vilket fall som helst tror jag att det ofta fanns ett ömsesidigt förtroende och förståelse mellan de anställda och arbetsgivaren, vilket bottnade i att bägge insåg att motpartens arbetsuppgifter till och från fick ha prioritet framför den egna.¹⁶³

Under de närmaste tre åren (1952-55) spreds företagets goda rykte och man lyckades sälja 63 truckar, alla med lyftkapacitet i intervallet 4-6 ton. Den lyckosamma utvecklingen gjorde att företaget 1952/53 anställde den första tjänstemannen, Helge Johansson, till sågen och verkstaden. Denne kom att arbeta i företaget fram till pensioneringen 1988.

Parallellt med truckframgångarna gjorde verkstaden många andra konstruktioner åt sågverksindustrin. Exempel är utrustning till transportanordningar och en ny barkmaskin. Den sistnämnda var färdig 1955, men då hade truckframgångarna blivit så stora så kapaciteten inte räckte till för någon alternativ produktion. Därför såldes tillverkningsrätten till barkmaskinen efter några år. Istället utökades sortimentet med 8-tons truckar vars målgrupp primärt var de norrländska sågverken.

För att klara de nya beställningarna och de till volymen allt större truckarna byggdes verkstaden ut med 250 kvm 1955. Man anställde successivt allt fler men företaget såg det ändå som nödvändigt att lägga ut allt mer legojobb till leverantörer i trakten. I tabell 3.1 nedan kan vi se hur antalet anställda och omsättningen ökade från 1957. Dessförinnan finns inga officiella uppgifter att ta del av.

¹⁶³ Maskell (1996) har i en studie om Danmarks konkurrensutveckling fokuserat på vikten av att skapa ett förtroendefullt nätverk i en lokal miljö ("Village Economy"). Detta ökar tilliten och minskar transaktionskostnaden för aktörerna och utvecklar därigenom konkurrenskraften i regionen. Förtroendet byggs upp under lång tid och präglas av gemensam historia, kultur och kanske också framtid.

Tabell 3.1: Antal anställda och omsättningen i tkr (löpande resp reala priser) hos AB Lidhults Mekaniska Verkstad 1957-1975.¹⁶⁴

År	Antal anställda	Oms tkr tkr	Real oms tkr ¹⁶⁵
1957	10	1180	1180
1958	21	2339	2318
1959			
1960	33	3143	3090
1961	49	4486	4200
1962	59	4383	4040
1963	60	5249	4712
1964	84	9439	8309
1965	99	10043	5342
1966	95	9078	7393
1967	88	10169	7920
1968	96	11326	8652
1969	104	15099	11500
1970	119	19638	14240
1971	143	24430	16630
1972	158	26816	17278
1973	175	31655	19266
1974	192	41000	27720
1975	209	50794	29633

Källa: Årsredovisningar.¹⁶⁶

Under de första åren hade marknadsföringen i stort sett begränsats till att ett gott rykte spreds bland användarna, kombinerat med att förvaltare Karlsson gjorde kundbesök. Några större säljinsatser ansågs inte behövas, eftersom LMV sålde bra ändå. Så småningom började man också visa upp en arbetande truck på något större sågverk i trakten. I en och annan tidningsannons försökte företaget också berätta om sina produkter, men detta hörde till undantagen.

Men 1956 var det dags att använda nya grepp och LMV ställde det året ut på S:t Eriksmässan i Stockholm. I anslutning härtill bjöd man för första gången in kunder till fabriken i Lidhult. På S:t Eriksmässan fanns givetvis de större konkurrenterna på plats. Erik Ryberg försökte vid ett tillfälle rita av Hysters nya maskin med lyftkapacitet på 20-ton, men blev rejält utskäld. Enligt Petersson¹⁶⁷ ska Ryberg då ha gömt sig i lokalen till mässan stängdes och därefter i lugn och ro ha ritat av den stora maskinen. En tid därefter kunde också LMV presentera en ny 20-tonnare, märkvärdigt lik Hysters

¹⁶⁴ Årsredovisning saknas för 1959.

¹⁶⁵ Deflaterade med hjälp av Ljungberg (1990, 1999) prisindex för maskinproduktion.

¹⁶⁶ I samband med den nye ägaren 1974, Kalmar Verkstad, ändrades redovisningsåret till kalenderår. Tidigare hade det varit brutet per 30 sept. Omsättningen för 1974 omfattar därför 15 månader.

¹⁶⁷ Petersson (1998).

maskin. Egna produktinnovationer som lanserades var en ökad rörlighet av truckgafflarna, vilka nu kunde både sättas ihop och delas i sidled.

Ågaren, Hallands Skogsägareförening, måste ha varit mycket nöjd med utvecklingen i truckverkstaden i Lidhult, även om det till viss del var en främmande verksamhet för moderföretaget och därför inte alltid presenterades i samband med annonseringar. Ett exempel är en annons i lokaltidningen Smälänningen den 11 oktober 1957 att HSF tillverkar maskiner åt skogsindustrin (ramsågar) men truckar nämns inte direkt. Lidhultsföretaget hade nu också ombildats till ett aktiebolag och även formellt döpts till Lidhults Mekaniska Verkstad.¹⁶⁸ Vi kan bara spekulera i anledningen, kanske var det så att verksamheten hade börjat få en stor och kanske mer riskfylld omfattning, eller kanske det redan nu fanns tankar på en kommande försäljning av verksamheten. Antalet anställda var nu tio varav två tjänstemän.

Drygt ett år senare var företaget, enligt egen beskrivning i en annons, ”Sveriges största tillverkare av originalbyggda truckar för brädgårdsbruk 4-10 tons lyftförmåga”.¹⁶⁹ Samma år gjordes den första exportaffären, vilken gällde en truck till ett österrikiskt sågverk. Nu utökade företaget också antalet tjänstemän till sex. Kanske ett tecken på att produkterna och verksamheten började bli mer komplicerade. Från 1959 var det debut för LMV att visa upp sina maskiner på Elmiamässan i Jönköping.¹⁷⁰

3.1.4 Exporten tar fart i början av 1960-talet

John Karlsson var dynamisk och drev på sin personal. Ofta tvingades de anställda att med mycket kort varsel jobba över. Intensiteten fanns inte bara i tillverkningen, utan ansträngningar riktades också mot produktutveckling. En innovation som lanserades var sidlastaren, vilken LMV var ensam om i världen. Maskinen var speciellt lämplig på smala vägar och lastningen måste ske från sidan av trucken. Flera sidlastare kom att säljas till alpländer under 1960-talet för att användas till virkeslastning, men tillverkningen var krånglig med lönsamhetsproblem som följd. Produkten fanns dock kvar till slutet av 1980-talet då den lades ned. LMV var 1960 ensamma i Sverige om att tillverka truckar med lyftförmåga på mer än 10 ton, men dittills hade dessa storlekar inte rönt någon större efterfrågan.¹⁷¹

Erik Ryberg började också experimentera med motvikter som var avlyftbara med hjälp av exempelvis en traktor. Detta bidrog till att det var mycket lättare att dra loss trucken om den hade kört fast i något underlag. Ett starkt säljargument vid den här tiden var att truckarna kunde användas till mer än att enbart lyfta gods. Kunderna såg gärna att maskinerna var mångfunktionella. Därför konstruerades ett klämaggregat för

¹⁶⁸ Enligt årsredovisningen 1956/57 hade truckverksamheten tidigare formellt bedrivits i regi av Kinnareds Träindustri AB. Jag har inte lyckats finna årsredovisningar från detta företag.

¹⁶⁹ Smälänningen 16 jan 1959.

¹⁷⁰ Intervju med Göran Svensson 4 jan 2002.

¹⁷¹ Smälänningen 9 nov och 28 dec 1960.

lossning och lastning av massaved. En lastarm eller en snöskopa kunde också snabbt och enkelt kopplas på om behov uppstod.

Ännu en bit in på 1960-talet var det ofta Karlsson själv som besökte kunderna och gjorde upp de flesta affärerna. Han hade sedan tidigare stor erfarenhet av sågverk och kunde antagligen ta kunderna på rätt sätt. Han förstod deras kultur och deras behov; han vågade och kunde ge raka besked direkt. Receptet att göra affärer var enkelt men effektivt: Ändamålsenlig kvalitetsmaskin till vettigt pris. Bra service om något ändå skulle krångla. Ett sätt att underlätta genomförandet av affären var att byta in kundens begagnade maskin. Denna renoverades i regel och såldes sedan som ”bättre begagnad”.

En försiktig inbrytning på utländska marknader skedde i början av 1960-talet. Detta skedde via agenter och en anledning var att de egna språk- och affärskunskaperna var begränsade. Samtidigt fanns det ingen större anledning att lägga ned för mycket krut långt bort när det gick så bra i Sverige. Under den här tiden var det vanligt att de svenska företagen hänvisade till den goda svenska kvalitén. Utländska agenter skulle med tiden betyda allt mer i takt med att exporten växte. Några egna säljare eller dotterbolag utomlands kom inte till förrän företaget fick nya ägare 1974.

Exportframgångar infann sig och nya kunder tillkom i Västtyskland, Österrike och Portugal. I det senare landet var det inte något sågverk som stod för beställningen, utan ett verkstadsföretag. Till Österrike hade snart sålts sex truckar. Expansionen innebar att verkstaden måste byggas ut och under mellandagarna 1960 kunde en ny verkstadshall på 350 kvm invigas, vilket möjliggjorde att produktionskapaciteten ökade med 40 %. Nu skedde också de första rejäla satsningarna på moderna personalutrymmen. Företaget planerade att under det kommande året utvidga antalet anställda från 35 till 50 man. Företagets storlek innebar att man nu var en mycket viktig arbetsplats i Lidhult. Ledningen började bygga bostäder som hyrdes ut till anställda. I lokaltidningen motiverades detta med att man tog sitt ansvar för att samhället skulle växa och utvecklas.¹⁷² Troligt är att fler bostäder även underlättade personalrekryteringen.

På huvudkontoret i Halmstad hade man länge funderat över om Hallands Skogsägareförening var en tillräckligt stor intresseorganisation för framtidens utmaningar, och medlemmarna bestämde sig 1961 för att bli en del av Södra Skogsägarna, vilka dominerade i södra Sverige.

LMV:s expansion under de ”svenska rekordåren i tillväxt”¹⁷³, krävde större lokaler och den 13 april 1962 invigdes en ny verkstad på 1400 kvm som hade kostat 300 000 kr. Företaget satsade också på en serviceorganisation, som enligt egna annonser i lokaltidningen snabbt kan nå hela landet.¹⁷⁴ Antalet anställda var nu uppe i 59, av vilka tio är tjänstemän. Senare under samma år började man tillverka truckar i

¹⁷² Småläningen 20 feb 1961.

¹⁷³ Sverige hade under perioden 1959/1961-1972/1974 en årlig tillväxt på igenomsnitt 4,2 % (per capita 3,2 %).

Se vidare Schön (2000) tabell 1.1 samt 5.7.

¹⁷⁴ Småläningen 29 juni 1962.

det tyngre sortimentet, dvs lyftkapacitet 15 ton och mer. Det är inom detta segment man senare skulle bli så framgångsrik.¹⁷⁵

1963 uppstod en svacka och ett tiotal anställda sades upp. Svackan var dock tillfällig och snart var arbetsstyrkan tillbaka till 60-talet anställda. Lokaler skulle komma att byggas ut i tre etapper med sammanlagt 3 000 kvm och antalet anställda skulle komma att femdubblas. Under året presenterades en 20-tonare, vilken var beställd av Hörefors fabriker i Umeå. Den hade en specialkonstruerad griparm som kunde lyfta 3,5 kubikmeter virke på en gång.

Vid den här tiden satsade myndigheterna stora resurser på projekt som utbyggnaden av vattenkraften, kärnkraften, vägnätet och inte minst bostadsbeståndet vilket gynnade industrin samtidigt som befolkningens reallöner stadigt förbättrades.¹⁷⁶ Detta var en viktig faktor till att de småländska truckföretagens produkter fick en allt högre efterfrågan.

1965 fanns de flesta kunderna i Värmland och exportleveranser gick till Norge, Schweiz, Österrike, Danmark, Tyskland, Rumänien och Portugal. Kunderna i Sverige fanns fortfarande huvudsakligen inom trä- och skogsindustrin. Successivt fick LMV under 1960-talet allt fler kunder inom stål- och verkstadsindustrin. Dessa ställdes i slutet av decenniet då inför stora krav på rationaliseringar och effektiviseringar av verksamheten i takt med att den internationella konkurrensen hårdnade. Annars inträffade en stagnation för Lidhult under åren strax efter mitten av 1960-talet då såväl antalet anställda som omsättning sjönk temporärt.

1967 slutade Erik Ryberg då han tyckte att stressen och hetsen hade börjat sätta spår i hans hälsa. Året efter Rybergs avgång började företaget utveckla och patentera en ny maskin som skulle ta marknaden med stormsteg, ro/ro-trucken.

3.1.5 En ny växande marknad

I början av 1970-talet slog containersystemet igenom inom sjöfartshanteringen. Det var mycket kostnadseffektivt att dels kunna stuva godset optimalt på fartygen och dels att slippa omlastning av godset på vägen från leverantören till kunden. Ett av de främsta hjälpmedlen för att flytta och stuva containrar i små fartygsutrymmen var ro/ro-truckar eller ”roll on roll off”. Tack vare egna truckar som medföljde lastfartygen, slapp dessa vänta på hjälp för lastning eller lossning i hamnarna. Ett bekymmer var att fartygsdäcken sällan orkade bära trycket från en truck med last. Rederiet Transatlantic hade länge uppmärksammat problemet och kontaktade flera trucktillverkare. Den enda som ställde upp var LMV, som tog sig an utmaningen. Inga andra tillverkare var vid den här tiden intresserade och t o m de internationellt välrenommerade Hyster och Taylor tackade nej.

LMV fann en lösning på problemet och denna innovation har antagligen betytt mest för företagets långsiktiga utveckling och ska därför närmare presenteras: De fartygsgående truckarnas axeltryck kunde bli alltför högt i samband med lyft och

¹⁷⁵ Småläningen 7 nov 1988.

¹⁷⁶ Schön (2000).

därför fanns ett behov att minska däckens tryck mot fartygsdäcket. Om man ökade antalet hjul blev trucken bara mer svårmanövrerad samtidigt som det räckte med ett litet hinder för att minska den förbättrade tryckytan. Lösningen, som patenterades 1970, var att lägga till ett hjulpar på drivaxeln och med hydraulikens hjälp vid behov kunna lyfta de yttre hjulparen. Mycket snart hade man tillverkat en maskin som kunde lyfta 20 ton. Patentet ägdes initialt av John Karlsson, vilket kan tyda på att han själv låg bakom uppfinningen. Han sålde dock snart detta till LMV för en ansevärd summa pengar.¹⁷⁷

Uppfinningen anses enligt många äldre LMV:are ha utgjort en viktig fas i företagets utveckling, främst genom att hamntruckarna blev en fantastisk reklamplats för LMV:s produkter. Från den här tiden, anser många anställda, att det verkliga lyftet skedde för företagets produkter.

Alltfler redier uppmärksammade innovationen och ordena strömmade allt snabbare in till Lidhult. 1971 fick företaget sin dittills största enskilda order på ro/ro-truckar för 8 mkr från nämnda Transatlantic i Göteborg, vilken tog 18 månader att leverera. Årsomsättningen uppgick då till drygt 24 mkr och antalet anställda hade ökat till 143.

Annars var det en viss stagnation på marknaderna under 1970-talets första år då cellulosaindustrin hade lönsamhetsbekymmer. Nu var det i stället exporten som höll uppe företagets omsättning. Den utgjorde 40 % av totala omsättningen. En ny, kort svacka inföll 1972-73, då bl a de asiatiska tillverkarna hade ökat konkurrensen på de internationella marknaderna. Enligt inköpschefen Helge Johansson, blev lärdomen för LMV blev att man då började inse behovet av mer och bättre marknadsföring.¹⁷⁸

Efterfrågan tog snart fart igen då statsmakterna genom frisläppandet av investeringsbidrag/-fonder skapade en kraftigt ökad maskinefterfrågan.¹⁷⁹ För LMV var detta lyckosamt eftersom företaget 1973 invigde en ny svetshall på 2 000 kvm som utökade lokalutrymmena till ca 6 000 kvm och därmed kapaciteten. Leveranstiden var ungefär ett år, vilket ansågs vara för länge. För att få tag på ny personal startade LMV i augusti 1973 en företagsutbildning för ungdomar som nyss hade gått ut grundskolan.¹⁸⁰

Containerhanteringen för fartygstransporter började nu bli den snabbast växande marknaden för LMV. Många hamnar i världen hade platsbrist och det var en stor fördel om containrarna kunde staplas på höjden. Med dessa förutsättningar började konstruktörerna i Lidhult ta fram truckmodeller som hade omvända gafflar, dvs. gafflarna kunde skjutas högre upp på stativet. Expansionen ledde nu till att företaget i mitten av 1970-talet hade ca 200 anställda. 1974 fick man en order från Australien på 8 mkr och franska staten beställde containertruckar för 5 mkr. De senare var gaffel-

¹⁷⁷ Enligt Anders Karlsson via email.

¹⁷⁸ Smälänningen 7 nov 1988.

¹⁷⁹ Olika regleringar infördes redan under kriget och bl a skulle investeringsfonder bli ett vanligt statligt styrinstrument under lång tid. Tanken var att stimulera företagens investeringar i lågkonjunkturer och minska dem i goda tider. Kapitalbindningen underlättades också genom generösa lagerreserveringar och förmånliga avskrivningsregler. Se vidare Schön (2000) s 401 ff.

¹⁸⁰ Smålandsposten 17 maj 1974.

truckar med LMV:s patenterade sex hjulpar på drivaxeln. Tillväxten krävde dock mer kapital som ägarna, Skogsägareföreningen, inte var intresserade att släppa till.

3.1.6 Försäljningen till Statsföretag

LMV hade sedan starten ägts av skogsägarföreningar, först Hallands och från 1961 Södra. Inom den senare stora skogskoncernen var LMV en främmande verksamhet, även om den var lönsam och till stora delar fortfarande var inriktad mot skogsindustrin och dess näringar. Ägaren Södra Skogsägarna hade under en tid officiellt deklarerat att LMV var till salu, men några större ansträngningar hade inte gjorts för att mer aktivt bjuda ut dotterbolaget. I Smålandsposten¹⁸¹ kunde allmänheten läsa att den lokale grannen Ljungbytruck var intresserade av att köpa sin större konkurrent. LMV:s produktsortiment var 4-40 ton men koncentrationen låg i det tyngre segmentet och skulle därför passa in i Ljungbytrucks produktportfölj. Ljungbytruck hade då 120 anställda och tillverkade 5 truckar per vecka, men var mer inriktade på medelstora truckar i intervallet 8-20 ton. Det är möjligt att LMV:s då starka ställning inom den växande ro/ro- och containerhanteringen också lockade de unga ägarna av Ljungbytruck.

Lite överraskande tillkännagav Södra Skogsägarnas vd Lennart Schotte den 25 oktober 1974 att LMV var sålt till Kalmar Verkstads AB (KVAB), som sedan 1971 var ett dotterbolag i Statsföretag. Södras officiella förklaring till försäljningen var att man önskade renodla sin verksamhet.

KVAB med 200 anställda hade en tillverkning som var inriktad på järnvägsvagnar och släpmaskiner samt den kända postbilen Tjorven. Många dåliga år hade inneburit att styrelsen för Statsföretag 1971 hade beslutat att lägga ned hela KVAB. Företagets vd, Sven Arnerius, hade fått tre år på sig för att avveckla verksamheten på ett ”snyggt sätt”. Denne ansåg att järnvägsbranschen ändå hade en framtid och sökte tillsammans med marknadsansvarige Per Olof Danneberg aktivt efter nya order. 1973 fick företaget kontakt med Besima¹⁸² i Göteborg som tillverkade sk baklastare och kranar för att lyfta containrar. KVAB fick tillåtelse av sin ordförande till att förvärva inkråmet, bara i syfte att det skulle möjliggöra en mjukare avveckling av koncernen. Statsföretags chef, Per Sköld, lär dock, enligt PO Danneberg, ha varit sur över beslutet. Köpet av Besima gav KVAB en kontakt och ingång till många hamnar och dess containerhantering och det var här som företagsledningen snart stötte på och blev intresserade av LMV.

Drivande bakom köpet av LMV var KVAB:s vd Sven Arnerius och han kommenterade köpet med att ”LMV hade intressanta patent”. LMV var välskött och hade enligt årsredovisningen för 1974 en orderstock på 40 mkr där ”övervägande delen utgjordes av tunga truckar för containerhantering bl a för användning i ro/ro-trafiken”.¹⁸³

¹⁸¹ 28 sep 1974.

¹⁸² Besima ägdes av den kände finansmannen Anders Wall.

¹⁸³ Barometern, 26 okt 1974.

Till affärens genomförande bidrog dåvarande industriministern Rune Johansson, vilken kom från Ljungby. Han hade en bakgrund som lokalpolitiker och småföretagare¹⁸⁴ och var väl insatt i såväl KVAB som LMV:s situation. Johansson var också god vän med Schotte och fick på ett tidigt stadium kännedom om Södras önskemål.

Skälet till att Ljungbytruck inte fick vara med i slutförhandlingarna kan vi bara spekulera i. En åsikt som förts fram är att Ljungbytrucks ägare förvisso var framgångsrika, men relativt unga som företagare. Statliga Statsföretag betraktades kanske som en säkrare ägare. Staten hade vid den här tiden fortfarande ett starkt ägarengagemang inom många industrigrenar och det fanns endast få tecken på att detta skulle komma att minska. Snarare var det tvärtom och förslag hade kommit från fackföreningshåll om att begränsa delar av det privata näringslivet.

Men en utredning under 1974 (efter förvärvet av LMV) visade att efterfrågan på järnvägsvagnar såg bättre ut för de närmaste åren (efter OPEC I), samt att det nyss genomförda tillskottet av LMV innebar förändrade förutsättningar för bolaget. Styrelsen beslöt därför att i oktober 1974 upphäva det tidigare nedläggningsbeslutet för koncernen.¹⁸⁵ Förvaltare John Karlssons tankar var nog lite kluvna inför de nya ägarna, men samtidigt insåg han att det kanske var ett lämpligt tillfälle att stiga av. Han slutade våren 1974 och fick ett års lön med krav på att vara tillgänglig som konsult åt LMV. I uppgörelsen förbjöds han också att arbeta med eller hos någon truckkonkurrent. Tillfällig efterträdare blev Sverker Andersson.

När de nya ägarna hade tillträtt lyckades också LMV att göra en första affär med östblocket. Per Olof Dannestig berättar att ryssar hade uppmärksammat LMV:s ro/ro-truckar och "begärde" via ett telex, att LMV snarast skulle sända över en delegation till Sovjet för förhandlingar. Dannestig och Sverker Andersson tog nästa flyg över Östersjön och efter fem dagars förhandlande blev det affär, utan skriftliga dokument men som bekräftades med ett handslag.

Sovjetordern på 25 truckar (ca 11 mkr och mer än 25 % av årsomsättningen) var ett viktigt steg, och då inte minst i form av goda referenser, ut på nya mer fjärran marknader, vilket skulle känneteckna den internationella expansion som följde under de kommande decennierna. Därtill stärkte ordern självförtroendet på den nya företagsledningen i LMV, vars tankar var riktade på internationell expansion. Kalmar Verkstad genomförde snart en massiv marknadsföringskampanj samtidigt som produktsortimentet utvidgades inom det lätta och medeltunga sortimentet, det senare inom vilket Ljungbytruck då dominerade i Sverige. Exporttillväxten med den nya regimens första verksamhetsår blev så pass stark att andelen av företagets omsättning kom att utgöra hela 68 %.

Flera småförbättringar gjordes för att möta konkurrensen från den lokala uppstickaren Ljungbytruck och exempel på produktinnovationer var en mer ergono-

¹⁸⁴Familjen Johansson hade ett bageri i Ljungby och Olof Palme brukade därför ofta kalla industriministern för just "bagaren" (enligt P-O Dannestig).

¹⁸⁵Efter oljekrisen 1973 skedde, enligt PO Dannestig, en stor statlig satsning på järnvägarna i Sverige och Kalmar Verkstad fick många nya order på järnvägsvagnar.

misk förarhytt som också gjordes hydrauliskt tippbar i syfte att förenkla servicen. Alla manöverfunktioner blev också servostyrda.

Mer överraskande kom information den 1 nov 1975 då Kalmar Verkstad även köpte Ljungbytruck, företaget som året innan hade funderingar på att själv överta LMV. En närmare beskrivning av denna fusion sker i avsnittet om Ljungbytruck. Divisionschef för de bägge truckföretagen blev Per Olof Dannestig medan Sven Arnerius förblev koncernchef för moderbolaget Kalmar Verkstad.

3.2 Dyreboverken¹⁸⁶

En pionjär i truckbranschen var Bernt Dyrebo, född 1912 och inflyttad till Ljungby från Knäred i sydöstra Halland. Denne entreprenör var den förste av Sunnerbos truckföretagare som redan från starten av verksamheten koncentrerade sig på att tillverka en produkt, gaffeltruckar. Han expanderade och blev till slut uppköpt, men kanske av fel företag, vilket snart ledde till nedläggelse av hans livsverk, Dyreboverken. Hans bidrag till truckindustrin låg främst i att han blev en föregångare och inspiratör för efterkommande truckentreprenörer.

3.2.1 Bakgrunden

I Ljungby fanns i början av 1950-talet Malmstens Verktygsmaskiner, en liten mekanisk verkstad, som var inriktad på olika former av arbete åt närliggande företag men också åt privatpersoner. Ägarna arbetade själva i företaget och hade fått upp ögonen för trävaruindustrins hanteringsproblem. Vid den här tiden fanns, enligt lokaltidningen Småläningen, ca 900 sågverk mellan Sörmland och Skåne som var i stort behov av att rationaliseras. Malmstens sysselsatte då 15-20 man och beskrev sig i lokaltidningen Småläningen som "Den lilla verkstaden med den stora produktionen".¹⁸⁷

Malmstens fick kontakt med Bernt Dyrebo, en f d sågverksägare från Knäred, som hösten 1954 kom att flytta till Ljungby. Om det var Malmstens eller Dyrebo som tog kontakt och/eller var drivande till flytten är osäkert. Dyrebo var nu 42 år och beredd på nya utmaningar.¹⁸⁸ Han hade tidigare arbetat på sågverk hos Hallands Skogsägareförening i Lidhult (innan John Karlsson anställdes), drivit eget med sex, sju anställda och sysslat med såväl truckar som husvagnar i Hishult och Laholm. Sågverket sålde han i början av 1950-talet till Skogsägarföreningen. Dyrebo hade sålunda god insikt i sågverkens problem och behov.

Hos Malmstens skulle Dyrebo ansvara för en ny produkt, en till svenska förhållanden anpassad truck. I företaget tillverkades truckarna av tre personer: Helge Johansson, Bertil Holmkvist och Olle "Tysk" (efternamnet okänt). Målet hösten 1954

¹⁸⁶ Information om Dyreboverken har muntligen erhållits från Rune Andersson, B G Hårenberg, Helge Johansson, Christer Johansson, Ture Fredhage, Rune Karlsson, Göran Svensson och Arne Eckerbom.

¹⁸⁷ Småläningen 20 okt 1954.

¹⁸⁸ Namnet Dyrebo togs antagligen efter det markområde han tidigare hade köpt i Knäred. Detta hette Dyreborg.

var att tillverka 20-25 truckar per år. Man kom snart att bygga två olika typer av truckar, dels en med lyftkapaciteten 4-ton som kostade ca 40 000 kr samt en mindre, billigare variant som tillverkades av ombyggda lastbilschassin. Denna kostade 16 500 kr exklusive chassit och kunde betraktas som en budgetvariant. Lidhults koncentrerade sig, som vi tidigare sett, på 4-6 ton men började också konstruera truckar med tyngre lastförmåga.

3.2.2 På egna ben

Dyrebo hade större planer på gång och behöll sitt eget bolag, "Firma Dyrebo-Maskiner". Vi vet egentligen inte så mycket om hans relationer med Malmstens, men han valde snart att flytta från Malmstens lokaler i centrala Ljungby och hyrde under en kort tid in sig hos Ljungsjöns sågverk, beläget strax norr om Ljungby tätort.

Helge Johansson, f d delägare och truckbyggare hos Malmstens, minns inte varför Dyrebo valde att stå på helt egna ben. Företagen fortsatte dock under många år att samarbeta. När Malmstens i början av 1960-talet annonserade¹⁸⁹, nämnde man inget alls om truckar. Däremot hade man under hela 1950-talet fortsatt att tillverka truckmasterna till Dyrebo, fast nu som underleverantör.

Dyrebos verksamhet hos Ljungsjöns sågverk varade bara en kort tid och redan 1955 skaffade han egna lokaler i Berghem (strax söder om Ljungby) där han och företaget skulle bli kvar under resten av sin tid i Ljungbytrakten.¹⁹⁰ Granne i Berghem var bl a småföretagaren Nils Karlsson som snart kom att hjälpa Dyrebo med att tillverka hydraulkolvar. Att ta hjälp av andra närliggande småföretag var då som nu vanligt inom Ljungbys lokala verkstadsindustri.

Vi vet inte så mycket om det nyetablerade truckföretagets verksamhet under resten av 1950-talet. Via lokaltidningen Småläningen kan man konstatera att företaget var återhållsamt med annonseringen på den lokala marknaden. Reportage och notiser var heller inte så vanliga i lokaltidningen vid den här tiden som de är idag. Ett av få bidrag är när företaget Dyrebomaskiner-Berghemsverken¹⁹¹ gör reklam för gaffeltrucken Armstarke. Namnet Armstarke blev företagets kända varumärke och hade tillkommit genom att någon förknippade de nya truckarna med en visa, sjungen av skådespelaren Adolf Jarl. Visan handlade om en kraftkarl som hette just Armstarke.

1959 förekom en ny annons i lokaltidningen: "När det gäller gaffeltruck eller rationalisering i brädgården, kontakta Dyrebomaskiner."¹⁹² Men som helhet var det tunt med reportage och annonser om truckindustrin i Småläningen.

¹⁸⁹ Småläningen 28 nov 1960.

¹⁹⁰ Småläningen 16 feb 1962.

¹⁹¹ Det förekommer olika uppgifter om företagsnamnet i samband med tidningsartiklar och annonseringar. Exempel är Dyrebomaskiner - Berghemsverken, Dyrebomaskiner och Dyreboverken Jag väljer att i den här avhandlingen använda Dyreboverken som benämning.

¹⁹² Småläningen 16 jan 1959.

3.2.3 Utbyggnad men inget lyft

I början av 1960-talet gick det sannolikt ganska bra för företaget eftersom man började planera för en utbyggnad av lokalerna. Vid den här tiden utgjordes sortimentet av truckar med lyftkapacitet 6-8-10-12 ton och målgruppen var sågverk runt omkring i Sydsverige. När Ljungby stad fyllde 25 år 1961 gjorde Smälänningen ett stort temanummer om den lokala industrin. I detta nummer annonserade konkurrenten i Lidhult rejält, medan Dyrebo lyste med sin frånvaro.¹⁹³

I början av 1962 genomfördes utbyggnaden av lokalerna från 1600 kvm till ca 3000 kvm. Dyrebo är optimistisk och berättar i lokaltidningen att han räknar med att öka arbetsstyrkan från 30 till 70 man. Han såg inga problem att skaffa ordinarie personal till företaget, enligt tidningsintervjun. Däremot var det svårt att få tag på mer specialistutbildat folk.¹⁹⁴

Enligt Rune Andersson som arbetade hos Dyrebo i början av 1960-talet, sa chefen ofta: ”Sparka i en enebuske, så flyger det ut fyra svetsare.”¹⁹⁵ Det var sålunda ganska lätt att få tag i praktisk och mindre utbildad arbetskraft. I satsningen ingick också att anställa en disponent som kunde avlasta Dyrebo på den administrativa sidan. Han fann ekonomen Åke Jonsson från Bröderna Edstrand och övertalade denne att ta anställning. Jonsson flyttade sannolikt inte till Ljungby utan lär ha veckopendlat. Efter ett par år slutade han i företaget.¹⁹⁶

Vid den här tiden fanns det ett 60-tal trucktillverkare i Sverige och de allra flesta var mycket små.¹⁹⁷ Dyreboverken var med sina 30-tal anställda en av de större. Som mest nådde man upp till en produktion av 11 truckar per vecka. Till dessa maskiner användes i början begagnade lastbilsväxellådor och Volvoaxlar. Först efter några år monterade man in nya insatsvaror, som exempelvis Allison's växellådor. Någon sprutmålning fanns inte utan alla maskiner penselmålades, vilket bidrog till bristande kvalitet och låg kostnadseffektivitet.

Ansvarig för produktionen var chefen själv och i den nybyggda verkstaden kunde han ofta ses stående på en balkong i änden på verkstaden, överblickande, vakande men även instruerande arbetarna. Till hjälp hade han en förman, Olle Karlsson, och på kontoret en yngre flicka.

Arbetsmiljön hos företaget var inte speciellt bra. Punktutsug fanns inte, endast en större fläkt i taket. Inte heller hade man någon travers för att underlätta lyft. Konstigt nog skedde ändå inte så många olycksfall och det som inträffade begränsades till klämskador av tår eller fingrar. En stor del av arbetet, särskilt mer besvärande svetsning o dyl fick ske utomhus, ofta helt oberoende av vädret. En av de anställda, Ture Fredblad, som bl a fungerade som resemonter, har berättat att han ofta fick köra truck ett tjugotal mil i sträng kyla, utan någon form av värme eller vindskydd. Truckar

¹⁹³ Smälänningen 28 dec 1961.

¹⁹⁴ Smälänningen 16 feb 1962.

¹⁹⁵ Intervju med Rune Andersson, 2 feb 2005.

¹⁹⁶ Intervju med Rune Karlsson, nov 2005.

¹⁹⁷ Intervju med Ture Fredhage, 4 nov 2004.

som skulle bytas in, levereras eller genomgå en större renovering transporterades på enklast möjliga sätt, dvs för egen maskin.

Antalet anställda kom under resten av 1960-talet att pendla mellan 20 och 40 och med stor personalomsättning. Det var alltså svårt att få personalen att stanna kvar i företaget. En bidragande anledning var sannolikt att Dyrebo själv skulle sköta det mesta i firman, allt från att konstruera, hålla i produktionen till att sälja produkterna. Företaget förblev ett småföretag med en stark och dominerande ägare. Till och med fru Svea Dyrebo, hade ett litet finger med i verksamheten, även om det oftast bara bestod i att koka kaffet på firman. Vi vet annars inte så mycket om Dyrebos privata liv, utom att han 1959 var med i lokalstyrelsen för Svenska Företagares Riksförbund.¹⁹⁸

Med tiden utökades kundkretsen med några enstaka sågverk i Mellansverige och i Danmark. I likhet med många andra maskintillverkare ställde Dyreboverken under 1960-talet regelbundet ut på Elmiamässan i Jönköping. Företaget lyckades emellertid inte expandera trots utbyggnaden av lokalen 1962, vilket måste ha varit en stor besvikelse.

Till slut beslöt sig Dyrebo att anställa en säljare och valet föll på Göran Svensson. Denne anställdes 1966, hade tidigare arbetat hos Hallands Skogsägareförening och var kunnig i branschen eftersom han tidigare även hade sålt Lidhultstruckar. För att kunna sälja truckar till sågverken krävdes framförallt, enligt Göran Svensson, att säljaren hade kunskap om just sågverk och kunde prata träpatronernas eget språk.¹⁹⁹

Svensson blev kvar hos Dyrebo ca 1,5 år och sålde under den perioden 47 eller 48 truckar. Vid den här tiden hade företaget en egen kompletterande produkt, en s k flödesmaskin för sågverk, vilken dock endast såldes i några få exemplar. Dyrebo fick vid den här tiden i uppdrag av Kährs i Nybro att tillverka olika maskiner till sågverk. Det rörde sig bl a om ströavskiljningsutrustning och paketläggare. Engagemanget tyder på att den ordinarie truckförsäljningen gick trögt.

3.2.4 Försäljning och avveckling

Dyrebo verkar ha börjat tröttna på att driva truckföretaget eftersom han senare under samma år, 1966, sålde hela sin verksamhet till AB Halmstad Nässjö Järnvägar (HNJ) som var ett investmentbolag inom Wallenbergssfären. Detta kontrollerade också ASEA-koncernen som därefter hade haft agenturen för trucken Valmet i Sverige, men just blivit av med denna. Anledningen till förvärvet kan ha varit att ASEA vid den här tiden ville ha ett brett sortiment och inte bara sina egentillverkade småtruckar.

Omsättningen var 1966 knappt fyra miljoner och Dyrebo fick ungefär samma summa i köpeskilling, vilket då måste ha betraktats som en ansevärd summa.²⁰⁰ Han var 54 år då han drog sig tillbaka från truckbranschen och köpte Kvänjars gård, strax

¹⁹⁸ Smälningen 30 april 1959.

¹⁹⁹ Intervju med Göran Svensson, 29 nov 2004.

²⁰⁰ Intervju med Göran Svensson, 4 jan 2002.

utanför Ljungby. Han tog dock med sig kontakterna med Kährs och fortsatte den industriella verksamheten i Kvänjarp. Mycket snart hade han anställt 3-4 man och lejde in den forne partnern Malmstens för att tillverka vissa insatskomponenter.²⁰¹

När HNJ 1971 (mer om detta senare i detta kapitel) flyttade verksamheten till Helsingborg, köpte Dyrebo delar av inventarierna och flyttade samtidigt sin egen verksamhet till större lokaler i f d CTC utrymmen på N:a Järnväsgatan i Ljungby. Här skulle han snart utöka antalet anställda till 10-12 man, vilka han höll sysselsatta till 1975, då han sålde verksamheten till några anställda, bröderna Eckerbom. Efter detta pensionerade den gamle företagaren sig från all industriell verksamhet. Samtidigt såldes gården i Kvänjarp till en ”ny f d” truckentreprenör, Rune Andersson. Efter några år flyttade familjen Dyrebo tillbaka till hembygden i Knäred.

Dyreboverken fick ingen nystart i samband med att ASEA tog över. Man anställde dock en ungersk konstruktör, Barabass, som internt fick mycket kritik då han försökte med ”omöjliga konstruktioner”. Denne fick lämna företaget efter ett par år.

I samband med försäljningen slutade flera anställda och gick till den lokala snabbväxande konkurrenten Ljungbytruck, som ägdes av bröderna Rune och Holger Andersson. Samme Rune hade några år i början av 1960-talet varit anställd i företaget. Dyreboverken förlorade därigenom många kompetenta arbetare, vilket skulle hämma utvecklingen. Arbetskraften blev å andra sidan till stor lycka för Ljungbytruck.

Dyreboverken förblev en mycket liten del inom ASEA-koncernen och de anställda menar att den nye ägaren aldrig hade något intresse för att utveckla verksamheten. Bland de sista leveranserna från Ljungbyfabriken var en ”30-tonnare” som såldes till Telje Terminal i Södertälje. Den hade, enligt tidningsutklipp²⁰², en rad tekniska finesser som gummiupphängd hytt för att minska vibrationerna, hytten sidoställd för att förbättra siktförhållandena samt vändbar förarstol och manöverpanel. Det senare för att föraren skulle kunna köra trucken med lasten i ryggen och därigenom se bättre.

1971 flyttades hela verksamheten till Helsingborg. Den ansvarige där (Hans Brunér) satsade mycket på nykonstruktioner, vilka dock blev alldeles för dyra och komplicerade.²⁰³ Efter att ha fått mindre och mindre att göra såldes slutligen verksamheten till Hägglunds i Norrland. Något år därefter, skulle delar av inkråmet komma att tas över av Ljungbytruck.

²⁰¹ Intervju med Arne Eckerbom, 9 april 2006.

²⁰² Från Ture Fredhagens samling. Tidningens namn dock okänt.

²⁰³ Intervju med Rune Andersson, 2 feb 2005

3.3 Ljungbytruck²⁰⁴

Bröderna Rune och Holger Andersson (f 1940 resp 1942) har i Ljungby blivit sedda som de riktiga truckbröderna. De startade med ”två tomma händer” och låg formell utbildning och lyckades på femton år bygga upp ett imponerande företag, vilket de 1975 överraskande sålde. Som entreprenörer slog de sig inte till ro utan startade snart upp nya företag inom samma eller närliggande bransch. Rune förverkligade sin gamla dröm att bygga hjullastare, medan Holger snart slog sig ihop med lillebror Sture (f 1949), och fortsatte inom truckbranschen.

3.3.1 Bakgrunden

Bröderna Andersson är födda på en liten lantbruksgård i Bäck, någon mil söder om Ljungby. Fadern Albert var en mångsysslare som ofta gick sina egna vägar. Han sysslade bl a med bergborrning och kompressorer, men hade även ett litet sågverk hemma på gården. Rune som var äldst fick ofta bistå fadern i dennes sysslor. Genom att reparera och laga gårdens egna maskiner skaffade sig bröderna, precis som många andra småbönder i trakten, ett praktiskt handlag.

De ekonomiska förhållandena i hemmet var ibland svåra och detta har påverkat bröderna genom livet på olika sätt. Många beskriver dem som småländskt sparsamma och försiktiga, strävande efter att alltid försöka finna de billigaste och mest ekonomiska lösningarna. Detta har resulterat i att de ofta själva har försökt tillverka saker och ting, istället för att anlita andras hjälp. Några röster påstår att de särskilt i början av sin företagarkarriär som regel var misstänksamma mot besökande säljare eller representanter.

Äldste brodern Rune började redan vid 15 års ålder arbeta hos Karlsson på KG-verken, en verkstadsindustri i närheten av hemmet, som tillverkade cisterner, flishuggmaskiner, flötningsbommar till norrländska kraftverk m m och hade även uppdrag åt försvarsindustrin. Han blev snart en duktig svetsare i en arbetsmiljö som med dagens mått var primitiv. Verkstäderna under 1950-talet var ofta bullriga, med skiftande temperaturer och mer eller mindre obefintlig ventilation. Tunga lyft hörde till vardagen. Därtill måste arbeten ofta göras utomhus, oavsett väderleken. Rune trivdes och lärde sig mycket, men berättar i efterhand att delar av arbetet kunde var ett riktigt ”skitjobb”.²⁰⁵

²⁰⁴ Information om Ljungbytruck har muntligen erhållits från Rune Andersson, Holger Andersson, Sture Andersson, Bertil Hårenberg, B G Hårenberg, Roy Johansson, Hans Karlsson, Göran Svensson, Per Wass och Paul Westergren.

²⁰⁵ Enligt KG-Verkens ägare, Rune Karlsson (mail 7 maj 2006), så uppfyllde företaget samtliga dåvarande arbetsmiljökrav och hade inga anmärkningar från yrkesinspektionen.

Han fick ändå möjlighet att redan som tonåring vara med och konstruera en truck som transporterade in plåtar från lagret utomhus. Trucken döptes till Sputnik, med hänvisning till dåtidens rymdfarkost och kanske till den "höga tekniska utvecklingen" på konstruktionen.

Under militärtjänsten fick Rune lära sig hur bandtraktorer fungerade och i samband med besök hos Svenska Traktor i Stockholm fick han också upp ögonen för hjullastare. Dessa skulle bli hans egen dröm, vilken kom att förverkligas 20 år senare. Efter militärtjänstgöringen tog Rune 1960 jobb hos den lokale trucktillverkaren Dyrebo, där han fick lära sig många olika arbetsuppgifter som exempelvis konsten att skära ned gamla lastbilar. Hos Dyrebo arbetade han också som resemonter och fick ibland bistå med idéer om olika konstruktionsproblem.

3.3.2 Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad

Runes yngre bror Holger hade varit kvar och hjälpt till hemma på gården ända tills de båda 1960 startade firman Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad. Någon sommar hade Holger också haft jobb hos KG-verken. Brödernas verkstad kom att utgöras av 28 kvm i en liten sidobyggnad på gården. Här drev de sitt företag ända fram till att ett nybygge skedde inne i Ljungby 1966.

Bröderna var vid den här tiden mångsysslare inom verkstadsindustrin och de tillverkade allehanda ting som flistuggar, cisterner m m åt olika kunder. Vid den här tiden var det modernt att slänga ut vedpannorna och ersätta dem med oljeeldning, vilket gav flera uppdrag åt de svetskunniga företagen. Tidigt lyckades de köpa några begagnade hjullastare från Vägverket, som de reparerade och sålde vidare. En egenhändigt tillverkad truck såldes till den forne arbetsgivaren KG-verken. Denna var rejält överdimensionerad och kallades för "Flintatrucken" av de anställda på KG-Verken.²⁰⁶ Rune arbetade dock under något år parallellt i den egna firman med jobbet hos Dyrebo. När Rune 1961 slutligen sa upp sig hos Dyrebo, så varnade denne ynglingen för att starta eget. Men Rune hade lärt sig mycket hos den gamle entreprenören, både hur man kan göra men också hur man inte bör göra.

Enligt Holger fick inte bröderna något lån i den lokala Skånska Banken, utan först när pappan hade gått i borgen gick det bra hos konkurrenten Smålandsbanken.²⁰⁷ Bankernas utlåning till industrin var jämte bostadssektorn prioriterad vid den här tiden, så Skånska Bankens nej kan tyda på att de bedömde brödernas verksamhet som riskfylld.

Relationen med Dyrebo var ändå bra till att börja med och bröderna kom under något år att tillverka hytterna till Dyreboverkens truck Armstarke. Detta var, enligt Rune, en bra affär eftersom det nya företaget hade små omkostnader. När bröderna själva på allvar skulle ge sig in i truckbranschen, tog hyttbeställningarna från Dyreboverken slut. Någon ny lokal konkurrent accepterades inte av den forne läromästaren.

²⁰⁶ Enligt Bertil Hårenberg.

²⁰⁷ Småläningen 10 sept 1993.

Bröderna gav sig alltså på att bygga en egen truck, till det yttre mycket lik Dyrebos flaggskepp Armstarke. Den byggdes på chassit från en begagnad Volvolastbil och såldes till ett sågverk för 15 000 kr. Till en början tillverkades truckarna som bakvända lastbilar inköpta av Vägkassan för 2 000 kr styck och först 1964 kom den första på eget chassi. Den tillkom genom att en kund, sågverket Ekenässjön, ställde krav på helt nya komponenter. Då hade konkurrenterna LMV och Dyrebo sedan lång tid varit igång med egna konstruktioner. Enligt Rune fanns det vid den här tiden ca 20 tillverkande konkurrenter i Sverige. Den första trucken numrerades 21, den andra 22 etc, bara för att kunden inte skulle tro han var den förste.²⁰⁸ Samma metodik hade Lidhultskonkurrenten använt tio år tidigare. Kunderna var under de första åren i huvudsak småsagar i grannskapet och försäljningen sköttes helt enkelt genom personliga besök på sågarna. Utöver truckverksamheten drygade man under många år ut sysselsättningen med allehanda legoarbeten till företag i grannskapet. Detta genererade utöver välbehövliga inkomster också en bredare kunskap om andra produkter.



Bild 1. En av Bröderna Anderssons fem första truckar. Tillverkad 1963/1964. Placerad i en rondell vid Ljungbys södra infart. Foto CJ Roubert 2009.

²⁰⁸ Ny Teknik, 2002:3.

Det var många gånger knapert under de första åren och bröderna fick vara uppfinningsrika för att hitta billiga och praktiska lösningar. Ett exempel är att de vintern 1961/62 köpte en gammal järnvägsbro av stål för 2 200 kr, vilken de skar ned och använde som material i sina konstruktioner. De lyckades krama ut 72 ton stål ur broresterna.²⁰⁹ Bröderna påstår att de fick idén i samband med ett besök på Eiffeltornet i Paris. Rune och Holger tillverkade också en egen skärmaskin eftersom de inte hade råd att köpa en ny. "Big Bengt" Erlandsson i Brännehytte i Gnosjöbygden blev ett kärt besöksmål för att hitta billiga begagnade maskiner och maskindelar.

Verksamheten i föräldragården i Bäck utvidgades och snart hade man anställt tre arbetare. Det unga företaget hade sålunda med ägarbröderna fem anställda. Omklädningsrum och dusch fanns inte, endast en tvättho, och det lilla kontoret fick fungera som matplats för de anställda. All konstruktion skedde i princip utan någon form av ritningar. De bägge bröderna hade idéer i huvudet som de sedan omsatte praktiskt. Ibland hände det att man helt enkelt ritade upp någon konstruktionsdetalj på golvet i verkstaden.

Bröderna var mycket uppmärksamma på konkurrenternas produkter och Lidhults Mekaniska Verkstad betraktades som storebror. Platschefen i LMV, John Karlsson lär ha surt uttryckt att "bröderna Andersson kopierar allt de kan".²¹⁰ Detta är inte sant, eftersom bröderna var uppmärksamma på bra detaljer hos andra tillverkare, men samtidigt strävade de efter att utveckla och förbättra det som var mindre bra. Ett exempel är att de tidigt utvecklade den vändbara förarplats som Dyrbo hade kommit på. Från Lidhultsföretagets maskiner fick man impulser på styraxeln.

Just förmågan att kombinera andras goda lösningar med egna idéer bidrog till att bröderna lyckades producera tekniskt bra maskiner, relativt enkla med få finesser, tillräckligt ändamålsenliga och framförallt tillförlitliga. Produkterna blev därför mycket prisvärda och ganska lättsålda.

3.3.3 Ny verkstad och nytt namn

1966 hade lokalerna i föräldragården blivit för små och opraktiska och bröderna byggde nya lokaler i Ljungby, där det var lättare att få tag på personal. Entreprenaden delades upp och de kom själva, tillsammans med sina fem anställda, att uppföra stora delar av nybygget. Framförallt gjordes detta för att spara pengar. Den nya fabriken fick en yta på 3 000 kvm och totalkostnaden blev 175 tkr. Att det byggdes billigt antyds av att man satte byggnadens brandförsäkringsvärde till 520 tkr.²¹¹

I samband med flytten till Ljungby ombildas företaget till aktiebolag och den tidigare firmans tillgångar används som apportegendom. Aktiekapitalet blev 90 000 kr, vilket måste anses vara högt för ett litet verkstadsbolag, som nu också ändrade namn

²⁰⁹ Dagens Nyheter 2 maj 1973.

²¹⁰ Intervju med Anders Karlsson.

²¹¹ Enligt bolagets årsredovisning.

till AB Ljungbytruck. Trots detta var soliditeten när det första året summerades i Ljungby endast 20 %.²¹²

Verksamheten började nu kraftigt öka i omfattning och bröderna var redan under det första året i Ljungby tvungna att låna arbetskraft från andra industrier för att klara orderna. En stor fördel för Ljungbytruck var att Dyreboverken blev uppköpta av ASEA-koncernen. Det visade sig snart att den lokala konkurrenten tappade konkurrensförmåga och att bröderna kunde rekrytera många redan välutbildade truckbyggare. Efter det första verksamhetsåret i Ljungby hade företaget en omsättning på 535 tkr.

Tabell 3.2: Antal anställda och omsättning i tkr (löpande och reala priser) hos AB Ljungbytruck 1967-1975.

År	Antal anställda	Oms tkr	Real oms tkr ²¹³
1967	7	535	535
1968	9	1018	999
1969	19	2093	2048
1970	56	4139	3857
1971	53	8587	7506
1972	68	18535	15331
1973	83	19083	14920
1974	100	27317	18470
1975	110	40783	23794

Källa: Årsredovisningar

Runes svåger, Roy Johansson, fick nu, vid sidan om sitt ordinarie arbete som ritare på CTC i Ljungby, i uppdrag att rita eller kanske bättre uttryckt, dokumentera redan tillverkade maskiner. Detta skedde åren 1966/67 och först 1969 ansåg bröderna att de hade råd att fast anställa den unge släktingen. Strax efter flytten till Ljungby anställdes den förste säljaren, Göran Svensson. Han hade under en femtonårsperiod sålt truckar åt konkurrenten LMV, men var sedan ett år tillbaka anställd hos Dyreboverken. Svensson hade utöver sitt kunnande om sågverk och truckar ett brett kontaktnät inom branschen.

Bröderna Andersson hade dittills varit inriktade på små lokala sågverk, men hade ändå bristande kunskaper om sågverksbranschen och om de mer moderna försäljningsmetoder som krävdes om man ville expandera. Ett problem var att Ljungbytruck saknade referenser på en marknad som dominerades av LMV. Genom att anställa Svensson, som var välkänd i branschen, kunde satsningar göras mot de större och mer avlägsna kunderna. Detta är en viktig fas i företagets utveckling. Tidigare hade försäljningen skett till mindre, lokala sågverk och främst under

²¹² Utan hänsyn till latent skatt.

²¹³ Deflaterad med hjälp av Ljungberg (1990, 1999) och är ett maskin prisindex för produktion.

kvällarna. Nu kunde en känd sågverkskunnig säljare besöka de större företagen vars inköpare föredrog att göra affärer med kända ansikten. Svensson drev också igenom att truckarna kompletterades med olika aggregat, allt för att öka deras användningsområden. Ett starkt säljargument var just att trucken kunde användas till flera arbetsuppgifter. Under Göran Svenssons första arbetsvecka sålde han två eller tre truckar, bl a till Anebyhus som tidigare alltid köpt av konkurrenten i Lidhult. I början var ägarbröderna lite misstänksamma till den nye säljarens metoder och ifrågasatte ofta hans resor och utlägg.

Ungefär vid samma tid kontaktades Hans Dahlström, en språkkunnig tekniker, som då arbetade på CTC i Ljungby. Dahlström, född 1934, hade varit en bekant till bröderna under några år och de kände till att han bl a var reklamkunnig. Dahlström hjälpte därefter, på sin fritid under några år, Ljungbytruck med att utforma kataloger och broschyrmaterial.

Bägge bröderna hävdar att alla år inte var så goda och de hänvisar till 1968 då truckverksamheten hade stora sysselsättningsproblem beroende på dålig orderingång från sågverken. Enligt Glete var lågkonjunkturen 1966-67 den dittills elakaste under efterkrigstiden och bankerna fick nu problem med flera större kundföretag i Sverige.²¹⁴ Ljungbytruck tvingades leta upp allehanda legoarbeten för att klara hålla personalstyrkan intakt. Räddningen, enligt brodern Holger, var att företaget lyckades konstruera ett doppningsaggregat till sågverken, där de på ett enkelt sätt kunde impregnera råvirket. Doppningsaggregatet kostade 13 000 kr och såldes under kort tid i 365 exemplar och ska, enligt Holger Andersson, ha räddat företaget under företagets korta lågkonjunktur.²¹⁵

Brödernas beskrivning i dag kontrasterar mot årsredovisningen, enligt vilken aktiviteten var god och verifieras av att företaget har hyrt arbetskraft av andra företag för 66 724 kr. Omsättningen blev nu för första gången mer än en miljon och antalet anställda uppgick till nio inklusive de två delägarna. Försiktigheten framgår av att varulagret var bokfört till drygt 71 000 kr men hade ett återanskaffningsvärde på knappt 188 tkr vid bokslutet siste juni 1968. Samtidigt rekommenderade revisorn en höjning av dess brandförsäkringsvärde till 300 tkr!

En ansats till exportförsäljning gjordes vilket innebar att Rune Andersson engagerade sig i Finland medan brodern Holgers ansvar blev Norge. I Norge blev de också delägare i ett lokalt försäljningsbolag. Snart var, enligt bröderna, de bistra tiderna över och det blev en makalös utveckling då företaget, med undantag för 1973, i stort fördubblade omsättningen varje år under de närmaste fem åren. För att klara av orderna fick man låna in folk från andra lokala industrier, bl a kom verkstadsarbetare från Dynapac och CTC, företag som själva hade tillfälliga problem med att sysselsätta sin personal.

Under 1960-talet skedde kontinuerligt mindre förbättringar av maskinerna och ett exempel var att man utvecklade s k skevning, dvs möjligheten att lyfta de bägge gafflarna separat från varandra. Därtill förbättrades arbetsmiljön genom att

²¹⁴ Glete (1994). BNP utvecklingen i Sverige blev ändå för året; enligt SCB, drygt 3 %, vilket i ett historiskt perspektiv måste betraktas som högt. (min anm)

²¹⁵ Smälänningen 10 sept 1993 samt intervju 16 mars 2006.

förarplatsen gjordes bekvämare (lättare att komma in och ut) samtidigt som den fick ett plant golv. Ofta kunde det ligga allehanda skräp på golvet i en förarhytt vilket var en säkerhetsrisk. Det plana golvet underlättade också städningen av hytten. Utvecklingen av förarmiljön i ergonomiskt hänseende prioriterades långt innan arbetsmiljödebatten tog fart på 1970-talet. Däremot kom inte några större och mer genomgripande produktinnovationer till stånd. Årsproduktionen 1969 var ca 35 truckar

Från slutet av 1960-talet började företaget att se både verkstads- och varvsindustrin som nya målgrupper för försäljningen och inte bara sågverken, även om de senare förblev den viktigaste kundgruppen. I Sverige hade industrisysselsättningen nått sin kulmen 1960 och började sakta att sjunka.²¹⁶

Från 1970 satsade man också på återförsäljare för området norr om Dalälven och fick kontakt med en välenommerad företagare, Mellbergs i Köping. Denne återförsäljare lyckades avyttra många Ljungbytruckar i norra Sverige, samtidigt som inbytesmaskinerna ofta såldes vidare till Finland. Till boks slutet 1971 hade omsättningen fördubblats gentemot föregående räkenskapsår, samtidigt som företaget lite förvånansvärt minskade antalet anställda något. Kanske var det ett sätt att konsolidera den expansion som tidigare hade ägt rum.

Under det följande verksamhetsåret byter företaget revisor och lämnar en mer modern årsredovisning.²¹⁷ Räkenskapsåret förlängs till 30 september och företaget visar för de 14 månaderna som verksamhetsåret omfattar 18,5 mkr i försäljning varav exporten har stigit till 3,5 mkr. Under det följande verksamhetsåret bildas det ett dotterbolag i Finland, OY Ljungbytruck. Resultatet börjar bli imponerande, 2 987 tkr före bokslutsdispositioner, vilket hade åstadkommit av 83 anställda.

Rune Andersson kommenterar 1970-talets utveckling med att den kraftigt ökande efterfrågan på Ljungbytrucks maskiner gjorde att man alltid krävde minst 10 000 kr mer än vad en likvärdig truck kostade hos konkurrenten i Lidhult. (Då låg priserna på 100 tkr – 150 tkr/truck.) Nu koncentrerade man sig mer på det mellantunga segmentet, medan LMV i Lidhult inriktade sig på de tyngre truckarna. För LMV blev samtidigt containermarknaden allt viktigare.

Under åren på 1960-talet fanns inga arbetsledare utöver ägarna och först en bit in på 1970-talet anställdes den förste verkmästaren, samtidigt som lillebror Sture Andersson fick börja ansvara för produktionen. Denne skulle tillsammans med Hans Dahlström bli den som officiellt startade Svetruck 1976. Han hade tidigare haft en egen firma i vilken han körde traktorgrävare.²¹⁸ Kontoret på Ljungbytruck hölls länge minimalt, en kamrer plus en kontorsflicka.

Endast ett fåtal anställda ville arbeta på ackord i företaget och de flesta hade fast lön. En anledning till detta, var enligt bröderna, att det dels var besvärligt att räkna ut ackord och dels blev kvaliteten på arbetet ofta sämre.²¹⁹ Så småningom kombinerades den fasta timlönen med en bonus. Övertid reglerades på ett okonventionellt sätt; de anställda fick utnyttja verkstaden på fritiden, några rena

²¹⁶ LU-MADD (www.ekh.lu.se).

²¹⁷ Denna har samma uppställning som fortfarande gäller idag.

²¹⁸ Smälningen 10 sept 1993.

²¹⁹ Intervju i DN den 2 maj 1973.

pengar betalades sällan ut. Fackföreningsrepresentanter accepterade detta och menar att förhandlingarna med ledningen alltid var ärliga men tuffa.²²⁰ Löner och övriga villkor låg i paritet med den övriga lokala industrin och var ofta t o m något bättre.

Sjukfrånvaron var mycket låg bland de anställda och någon uppsägning pga arbetsbrist skedde aldrig. Endast vid ett tillfälle före 1975 var personal permitterad och då under tre veckor. Företaget anställde hellre yngre än äldre personer vilket antyder att arbetsuppgifterna inte krävde någon större utbildning. Med förkärlek rekryterades många s k bondsöner, vilka var vana vid kroppsarbete och kanske inte heller ifrågasatte så mycket. De visste att Rune och Holger Andersson hade samma bakgrund och talade samma språk. En annan grupp som var åtråvärda var bilmekaniker, vars tekniska kompetens gjorde dem särskilt intressanta. Som tidigare nämnts drog Ljungbytruck stor nytta av Dyreboverkens problem när HNJ hade tagit över. Många anställda flyttade då över till Ljungbytruck.

Under 1970-talets första år ökade arbetsgivaravgifterna kraftigt vilket också ökade inflationstakten i Sverige.²²¹ Bröderna var naturligtvis inte förtjusta i nya pålagor, men såg ändå lite positivt på det hela. Rune Andersson menar att konkurrenterna med sämre produktivitet (en relativt större personalstyrka) fick det ännu svårare gentemot Ljungbytruck.

Affärerna fortsatte att gå bra, trots oljekriser och basindustrins begynnande problem i Sverige, och 1974 redovisade man 27,3 mkr i omsättning, varav exporten 5,4 mkr. Vinsten blev 4 601 tkr vilket utgjorde nästan 17 % av omsättningen. Nu väcktes tankar på att utvidga sortimentet med tyngre truckar, dvs med lyftförmågan >12-15 ton. Samtidigt sökte företaget, som nu hade 110 anställda, med ljus och lykta efter ytterligare 20-30 personer. Under året visade man också intresse för att köpa konkurrenten LMV, vilken hade bjudits ut av ägarna Södra Skogsägarna.

Resterna av Dyreboverken hade slutligen hamnat hos Hägglund & Söner i Norrland, ett dotterbolag till ASEA. Chefen för Hägglunds uppvaktade Ljungbytruck 1974 och var intresserad att köpa brödernas företag. Under besöket blev han imponerad av hur verksamheten sköttes och föreslog istället att bröderna köpte Hägglunds inkråm. Affär kom snart tillstånd och halvfabrikat och material fraktades i 13 järnvägsvagnar till Ljungby. Dessa truckar byggdes färdiga och såldes sedan både tillbaka till ASEA och till ett företag i Barcelona.

Det sista verksamhetsåret Ljungbytruck drevs av bröderna blev återigen ett rekordår. I årsredovisningen framkommer planer på att göra starkare inbrytningar i Tyskland och Norge där dotterbolag är under bildande. Under våren hade Hans Dahlström och Sture Andersson ansvarat för företagets första utländska mässutställning, nämligen på tyska Hannovermässan. Årsproduktionen var 1975 över 200 maskiner. Då väcktes säljtankarna plötsligt.

²²⁰ Intervju med Bengt Göran Hårenberg, 10 feb 2002.

²²¹ Många arbetsrättsliga reformer infördes i mitten av 1970-talet samtidigt som lönekostnaderna (inklusive sociala avgifter o dyl) ökade kraftigt, i syfte att bl a finansiera den offentliga sektors utbyggnad. Se vidare Ljungberg (2004) s 249.

3.3.4 Försäljningen till Statsföretag och samgåendet med Lidhults Mekaniska Verkstad.

Under flera år hade det varit känt att Södra Skogsägarna ville sälja LMV och bröderna Andersson visade också, i varje fall i massmedia, ett visst intresse för företaget. Det var LMV:s tyngre sortiment som intresserade bröderna och de såg stora fördelar i ett samgående av företagen. Nu blev det Kalmar Verkstad som hösten 1974 tog över LMV. Året efter, den 30 september 1975, kom överraskande beskedet att Statsföretag även hade köpt Ljungbytruck. Orsaken till försäljningen kan diskuteras. En bidragande anledning var att skatten på realisationsvinster skulle höjas från 10 % till 40 %. Därför gällde det att handla snabbt om man ville undvika den större inbetalningen till skattemyndigheten.

Vi förstår nu i efterhand att bröderna inte hade tröttnat på branschen., men möjligen ansåg de att företaget hade växt alldeles för fort och att det fordrades nya kontakter och kunskaper för att driva utvecklingen vidare. En bidragande anledning var sannolikt också att bröderna fick en stor summa pengar i ersättning, vilket måste ha varit lockande för två som hade växt upp under magra förhållanden. Några i brödernas närhet menar att de också ville gå skilda vägar efter att ha arbetat mycket tätt tillsammans genom åren. Holger Andersson motiverar också försäljningen med att bröderna hade blivit oroade över statens direkta engagemang inom truckindustrin. Detta skedde parallellt med att Rudolf Meidner publicerade sitt förslag om löntagarfonder och bröderna menar att de just då såg stora svårigheter med att driva eget framöver. Ville Statsföretag genom LMV satsa hårt och konkurrera ut Ljungbytruck, så kunde de. ”Bättre var att förekomma än att förekommas”, konstaterar nu i efterhand Holger Andersson. Att KVAB var intresserade berodde på att LMV:s medeltunga truckar hade börjat bli för dyra, främst beroende på mindre marknadsandelar inom segmentet, vilket hade blivit en följd av företags satsningar på ro/ro, påstår också Holger Andersson.

I uppgörelsen med den nye ägaren avtalades att bröderna tills vidare skulle vara verksamma som platschefer, Rune Andersson i Lidhult, där det tyngre segmentet skulle tillverkas, medan Holger Andersson fick ansvar för det mellantunga i Ljungby. En nära anställd påstår att valet skedde genom att bröderna drog lott om respektive plats. Holger Andersson själv säger att han helt enkelt inte ville jobba ute i Lidhult.

Fackföreningarna på Ljungbytruck hade olika åsikter om försäljningen. Metall var positiva och trodde att man med nya ägare mer skulle få gehör för sina frågor. SIF-representanten och kamreren Paul Westergren var, enligt intervju i lokaltidningen, mer orolig för den kommande sammanslagningen. Han fruktade att flera administrativa rutiner skulle komma att slås ihop och därmed göra personal överflödig. De nya ägarna gav långtgående försäkringar om att inga uppsägningar skulle ske.²²²

²²² Småläningen 8 okt 1975.

De båda företagens sammanlagda marknadsandel i Sverige låg nu på 75 %, medan företagens exportandel utgjorde 30 % för Ljungbytruck och hela 62 % för LMV. När det gäller omsättningen så uppgick denna för LMV 1975 till knappt 52 mkr mot Ljungbytrucks 41 mkr. De förra hade 209 anställda medan de senare 110. Vinsten före bokslutsdispositioner var 4,5 mkr för LMV och 8,8 för Ljungbytruck. Bakom siffrorna kan dölja sig mycket, men en spontan slutsats är att 1975 var Ljungbytruck effektivare än LMV.

Redan efter en kort tid sa de bägge bröderna upp sig och startade åter egen verksamhet. Rune Andersson kom efter några år att ägna sig åt hjullastare, medan brodern Holger 1979 köpte en konkursad hissleverantör i Emmaboda med drygt 100 anställda. 1976 startade lillebror Sture upp en ny truckfabrik, Svetruck, i vars tillkomst Holger Andersson också var involverad.

3.4 Kalmar LMV²²³

Företaget som blev resultatet av fusionen mellan Lidhults Mekaniska Verkstad och Ljungbytruck, har idag blivit den största tillverkaren i världen av medelstora och tyngre lyftmaskiner (> 5 ton). Statsföretag var kvar som ägare fram till början av 1990-talet och avlöstes därefter av olika privata ägarkonstellationer. Från millenniumskiftet är det finländska Partek som är ensamägare till truckkoncernen.

3.4.1 Fusion, internationalisering och avhopp

Efter uppköpet av Ljungbytruck väntade stora arbetsuppgifter för ledningen. De bägge enheterna i Lidhult respektive Ljungby hade redan en viss specialisering där den förra i större utsträckning hade koncentrerat sig på tyngre maskiner (>12 ton) medan Ljungbyenheten hade satsat på de medeltunga (6-12 ton). Ljungbytrucks kunder var i första hand sågverken, medan Lidhults hade en större anknytning till sjöfarten och dess containerhantering. Ledningen ansåg också att produktionen var rationellast i Ljungby, medan att det å andra sidan fanns en större förbättringspotential i Lidhult.

Direktörerna Sven Arnerius och Per Olof Dannestig var överens om att företagets framtid fanns internationellt och att en stor satsning på export måste till. I mitten av 1970-talet hade samtidigt också stora delar av den svenska basindustrin fått struktur- och lönsamhetsbekymmer, vilket bidrog till att Kalmar såg sjunkande volymer framför sig på de inhemska marknaderna. Därför inrättade koncernen en marknadsavdelning till vilken Dannestig 1976 utsågs till chef. Bland de första

²²³ En stor del av informationen har jämte intervjuer hämtats från Kalmars personaltidningar. Personer som bidragit med information är Rune Andersson, Hans Carlsson, P O Dannestig, Bernt Eriksson, Kenneth Helgesson, Kenneth Henrysson, Bertil Hårenberg, Yvonne Ingemarsson, Roy Johansson, Nils Olof Larsson, Lars Lundgren, K G Salomonsson, Jan Skog, Göran Skogsborn, Jonas Svantesson, Göran Svensson, Per Wass, Paul Westergren, Sten Wreter, Olle Österlund.

åtgärderna var att rekrytera en "landgången sjökapten" för att i först hand ansvara för ro/ro marknaden. Anders Sandstöm såg annonsen och blev snart anställd.

Ledargarnityret fick nästan omedelbart ett positivt gensvar på exportansträngningarna, då flera nya utländska order strömmade till. En särskilt stor betydelse fick efterfrågan från arabländerna, vars resurser hade ökat markant efter OPEC I. De snabbt växande betalningsströmmarna till Mellanöstern möjliggjorde större infrastruktursatsningar och byggande av fler och moderna bostäder, vilket indirekt skapade efterfrågan på olika lyftmaskiner. Saudiarabien blev nu en viktig kund och man fick därifrån 1976 en stororder på 70 st 15-tons truckar och året efter en jätteorder på 100 ro/ro-truckar. Under 1976 lyckades man även teckna de första ordena till Singapore och New York. Som en följd av de lyckade uppgörelserna i Mellanöstern anställdes Arne Hammar som var väl insatt i regionens komplexitet. Satsningen kom på sikt att bli mycket framgångsrik eftersom området jämte östblocket under många år växte som marknader. Särskilt positivt var att dessa marknader under många år var kontraincykliska de västerländska. När Europa visade en låg efterfrågan, kompenserades detta med de mer fjärran marknaderna och vice versa. I årsredovisningen klagar dock Sven Arnerius över bristerna i det svenska exportkreditsystemet, vars kreditgarantier han inte ansåg vara tillräckliga. Den gamla basen inom skogsnäringen övergavs emellertid inte, men koncernen hade i större utsträckning börjat fokusera på olika internationella marknader.

I uppgörelsen med bröderna Andersson ingick att Rune skulle bli chef i Lidhult medan lillebror Holger stannade kvar och ansvarade för Ljungbyfabriken. Målsättningen från den nye ägaren var från början att ytterligare renodla verksamheten mellan de två produktionsenheterna, men också att försöka finna olika synergieffekter. Affärsidén grundades i en långtgående kundanpassning av maskinerna, vilket innebar att kunden kunde specialanpassa sin maskin. Kundenpassningen skedde i syfte att få bättre betalt, men även för att tydligare positionera sig och därigenom i portgången möta den asiatiska lågpriskonkurrensen. Det var särskilt de japanska tillverkarna som under decenniet hade börjat bli aggressiva i det lättare segmentet, dvs det som lyfte 2-5 ton. Vissa idéer dök också upp i Kalmars ledning om att komplettera sortimentet med just småtruckar, i syfte att kunna erbjuda marknaden ett komplett sortiment.

För att förbättra flödena i Lidhultsfabriken revs snart den gamla svetshallen och en ny på 1 400 kvm jämte en monteringshall på 3 500 kvm byggdes för 10 mkr. Dessa blev klara 1977. Praktiskt och finansieringsmässigt löstes det hela genom att kommunen via sitt bolag, Ljungby Industrilokaler, stod som byggherre och sedan, med köpoption, hyrde ut till truckföretaget.

Snart visade sig dock flera bekymmer. Överraskande för Kalmarledningen var att Rune och Holger Andersson redan efter en kort tid sa upp sig. De hade strax efter försäljningen av Ljungbytruck fått andra planer för framtiden. Därtill uppenbarade sig olika kulturkrockar mellan flera av de anställda och den nya ledningen. På Ljungbytruck hade man inte drivit kundanpassningen så långt bland produkterna och många av den tidigare personalen blev därför överraskade av den nya ledningens intentioner. Holger Andersson hade under sitt chefskap ofta uttryckt att "en truck är en truck", vilket indirekt betydde att man oftast inte behövde lyssna så mycket på

kunderna. Samtidigt ville Kalmars ledning satsa mer på den yttre designen, vilket inte heller hade varit så aktuellt. Även i Lidhult var personalen vana vid att sköta sig själva och var inte glada åt en massa direktiv från några nya statliga direktörer.

När Rune och Holger Andersson 1976 lämnade Kalmar kom de omedelbart att ägna sig åt truckar. Rune hade räknat på företaget Stockamöllan i Eslöv, men bestämde sig istället för att köpa det s k inkråmet hos Viking Truck i Gävle. Detta flyttade han till en nybyggd fabrik i Ljungby. Holger Andersson låg officiellt lågt, men i verkligheten backade han upp lillebror Sture när denne tillsammans med säljaren Hans Dahlström startade ett nytt truckföretag i Ljungby, Svetruck (en närmare redogörelse görs i nästa företagsberättelse).

Kalmars reaktioner blev starka då de bägge bröderna i samband med försäljningen hade accepterat att inte ägna sig åt truckar i egen regi under ett antal år. Rune Anderssons relationer med Kalmar blev snart bättre då denne inriktade sig på småtruckar, vars segment hade undantagits i försäljningsavtalet. Andersson skulle något år senare göra en ny större affär med Kalmar vilket indikerade att relationerna normaliserades. Hans svåger, Roy Johansson, som var konstruktör på Kalmar, anställdes och blev minoritetsdelägare i Rune Anderssons nystartade företag, Ljungby Maskin.

Holger Andersson hamnade däremot på kollision med Kalmar genom svetrucksengagemanget. Han blev stämd för avtalsbrott, men genstämde och hävdade att Kalmar sökte begränsa konkurrensfriheten. Parterna förlikades så småningom och Andersson fick erlägga ett skadestånd, vars belopp parterna beslöt hemlighålla.

Ytterligare en orsak till de försämrade relationerna var att Svetruck nästan omedelbart anställde ett 25-tal mycket kompetenta personer från Kalmar. Några medarbetare med Hans Dahlström i spetsen hade presenterat ett organisationsschema för Arnerius och Dannestig, i vilket de själva tog hand om de viktigaste stolarna. Bland annat fanns det inte någon plats för Kalmars egen ledning. Detta imponerade inte på Arnerius som hade helt andra planer för företaget och han presenterade snart en annan struktur, i vilken många av de tidigare tjänstemännen fick mer undanskymda positioner. Detta ledde snart till deras egen uppsägning och anställning hos Svetruck. Konstruktören Hans Carlsson valde däremot att starta ett eget företag, Ingenjörfirman Hans Carlsson.

Uppsägningarna blev ett mycket kännbart avbräck för Kalmar och Dannestig berättar att det var ett hårt slag i ansiktet för den unga och relativt oprövade ledningen. Samtidigt skapade uppsägningarna möjligheter för andra medarbetare att få nya och mer ansvarsfulla arbetsuppgifter. Dannestig kom därför nu att satsa på unga medarbetare vilka fick gå olika managementutbildningar. Kalmar började nu också anställa akademiker. Efter några år återvände en del av de s k avhopparna till Kalmar.

Koncernen slog den 1 jan 1977 samman de två truckbolagen Lidhult LMV och Ljungbytruck till ett, vilket gavs namnet Kalmar Last Maskin Verktad AB. En motivering till namnbytet var att det nya namnet ansågs vara mer internationellt gångbart. Bytet var hårdsmält för många av de anställda då de dels ansåg att orternas förankring försvann och dels att de gamla namnen var inarbetade och stod för kvalitet.

De anställda i Lidhult accepterade nog det lättare då Last Maskin Verkstads initialer faktiskt stämde överens med gamla LMV:s.

Den fristående konstruktören Hans Carlsson hade tillsammans med Rune Andersson och Roy Johansson i företaget Ljungby Maskin, börjat utveckla en 3-5 tons dieseldriven truck med alla då tänkbara moderniteter. Bland de då för marknaden revolutionerande nyheterna var frisiktstativ, lutbar förarhytt för att underlätta service, servospakar, radio, tryckluftsbrömsar m m. Vid lanseringen på mässan i Älvsjö slog maskinen ner som en bomb bland de initierade. Säljaren Sten Wreter säger att "alla andra tillverkare togs med överraskning" av den nya konstruktionen och i Hallands-posten blev rubriken "Den svenska utmanaren".²²⁴

Rune Andersson var dock inte intresserad av att fortsätta med truckar, utan han ville förverkliga en gammal dröm som var att konstruera och tillverka "världens bästa hjullastare". Varför just hjullastare? Han svarar med att ställa motfrågan: "Vad är det helst unga killar leker med i sandlådan?"

Kalmar var å sin sida intresserad av den nya moderna dieseltrucken och hävdade att Rune Andersson hade begått ett avtalsbrott när han återupptog truckaffärerna. Det visade sig att det gamla försäljningskontraktet undantog truckar med en hjulbas under en viss dimension och därigenom öppnades det upp för en ny större affär för Andersson och hans kompanjoner. I uppgörelsen som följde köpte Kalmar rättigheterna till den nya trucken och betalade genom att lämna en royalty på framtida försäljning under tolv år. Därtill anställde så småningom Kalmar 18 anställda från Ljungby Maskin, inklusive de två konstruktörerna Roy Johansson och Hans Carlsson. (Den senare fortsatte ytterligare något år att driva sin firma vid sidan om anställningen.) En bidragande anledning till försäljningen var att de tre kompanjonerna och konstruktörerna insåg att de skulle få en lång och besvärlig resa med att själva bygga upp nödvändig produktions-, försäljnings- och serviceorganisation, vilken redan fanns hos Kalmar. Affären bidrog därtill även till att förbättra de lite frostiga relationerna som hade uppstått i samband med Rune Anderssons avhopp från Kalmar. Brodern Holger på Svetruck var sur över affären och hade hellre önskat att Svetruck kom över rättigheterna. Efter detta skulle Rune Andersson koncentrera sig på sina hjullastare.

Något år senare, 1978, hade Hans Carlsson i sin egen firma konstruerat och tillverkat en prototyp till en eltruck med lyftkapaciteten 2-5 ton. Denna var "lågbyggd" (mätte 196,5 cm på höjden) och hade ett stativ som var unikt i bemärkelsen att trucken kunde användas inuti containrar. En batteriladdning räckte till en dags körning. En ny innovation var "säkerhetshandsken", vilken omedelbart stannade trucken i samband med en ev kortslutning. Carlsson fick designen tillsammans med det s k insteget i trucken mönsterskyddat 1979. Patent beviljade inte eftersom det fanns en snarlik uppfinning i USA. 1979 sålde han tillverkningsrätten till Kalmar.

Fusionsarbetet mellan enheterna i Ljungby och Lidhult förlöpte långt ifrån smärtfritt och bidragande var de olika kulturer som fanns. Ledningens satsning på en större marknadsavdelning förlades till Ljungby och samtidigt centraliserades dit också

²²⁴ Hallandsposten, 18 juni 1977.

ekonomi-, personal- och datafunktionen. Flera medarbetare i Lidhult ansåg att administrationen som helhet växte för mycket och innebar väsentligt fördyrade kostnader. De hade tidigare haft och strävade efter att få behålla en platt organisation med utpräglat öppna relationer. Lidhult såg sig bäst själva kunna hantera sin personal och fick därför tills vidare ha en egen personalkonsult.

Personalchefen i Ljungby, Jan Skog, gjorde stora ansträngningar för för mildra uppkomna konflikter samtidigt som han på olika sätt försökte stödja Lidhultsenheten. En av de prioriterade arbetsuppgifterna var att "staga upp regelverket" för personalfunktionen, vilken tidigare mer hade haft karaktären av ad hoc lösningar. Företagsledningen strävade också efter att samordna och i större utsträckning centralisera inköpsfunktionen, vilket också stötte på problem. Lidhult hade enligt eget förmenande skött detta bra tidigare och fann därför ingen anledning till att ändra ett fungerande koncept. Den gamle veteranen i Lidhult, inköparen Helge Johansson, fick tills vidare fortsätta som förut. Även konstruktionsavdelningen lämnades orörd. Däremot vållade det irritation i Lidhult när ledningen beslöt att lägga ned en just före samgåendet utvecklad truck i mellansegmentet. Per Olof Dannevig ger en målande beskrivning av att fusionera de två enheterna:

"När vi köpte Ljungbytruck så köpte vi en släkt, medan Lidhultsförvärvet innebar att vi fick ta hand om ett samhälle."²²⁵

Med tiden minskade irritationen, konflikterna blev färre och samarbetet förbättrades. Än i dag finns det kvar en misstänksamhet bland de anställda i Lidhult, vilket kanske mest bottnar i en rädsla av att resurser och förutsättningar ska flyttas från orten. Men kvar finns också, som jag har uppfattat det, en stor stolthet hos de anställda över att kunna konstruera och bygga världens kanske bästa stora mobila lyftmaskiner. Historien och kanske även myten berättas här än idag om att riktiga truckar har sitt ursprung just i Lidhult.

3.4.2 Internt utvecklingsarbete

Många nya lagar inom arbetsrättsområdet tillkom i mitten av 1970-talet, vilka i regel fokuserade på att förbättra löntagarnas villkor. Att staten och Statsföretag var ägare till Kalmarkoncernen bidrog säkert till att företaget ville ligga i fronten med personalvårdande åtgärder. Att chefen PO Dannevig själv hade rötter i arbetarrörelsen medförde också att satsningar på trivselåtgärder för de anställda fick hög prioritet. I årsredovisningen för 1976 tecknar koncernchefen Sven Arnerius: "Speciell vikt läggs vid arbetsplatsnära medinflytandeformer." Därför byggdes vid fabriken i Ljungby år 1978 en stor friskvårdshall för de anställda, där olika inomhusaktiviteter kunde utövas. Dannevig var själv mycket idrottsintresserad och följde den lokala idrotten med stort engagemang. Han blev snart även bli ordförande i lokala ishockeyföreningen IF Troja-Ljungby. Kalmar kom under hans ledning att framstå som en av de största lokala

²²⁵ Intervju 16 april 2006.

sponsorerna till inte bara idrottsrörelsen utan även andra lokala kulturella aktiviteter, vilket bidrog till att öka hans popularitet.

Koncernen införde snart månadslön för samtliga anställda. Om det var detta eller andra åtgärder som gjorde att produktiviteten sjönk ganska drastiskt är svårt att med större säkerhet avgöra. Oklarheter i samband med fusionsarbetet och många nyinrättade funktioner bidrog också till att effektiviteten minskade på olika håll i företaget. Kalmar blev hursomhelst löneledande bland verkstadsföretagen i Ljungby, vilket i slutänden underlättade rekryteringen. Arbetslösheten var allmänt relativt låg i Sverige under 1970- och 1980-talen och i synnerhet var den mycket låg bland verkstadsarbetarna i Kronobergs län. PO Dannestig försvarade utvecklingen med att framhålla att den direkta lönekostnaden inkl sociala avgifter låg på ca 10 % av en trucks totala kostnad.²²⁶

”Därför var det inte värt att ta strid för att få produktionen att flyta på och samtidigt underlättades också rekryteringen av bra folk.”²²⁷

Under 1977 sjönk dock vinstmarginalerna²²⁸ och ledningen menade att detta främst berodde på ökningen av produktions- och marknadsföringssatsningarna. Arnerius understryker i årsredovisningen vikten av att företaget har en rimlig lönsamhet i verksamheten.

På marknadssidan ingås 1978 avtal med sydkoreaner som ska fungera som agenter åt Kalmar. Mycket snabbt följde en order från den nya agenten på 19 stycken 16-tons gaffeltruckar samt en containerhanterare på 42-ton. Produktförbättringar som nu började lanseras var servostyrda manöverdon samt vätskekylda bromsar. Den senare förbättringen förlängde dramatiskt brombeläggens livslängd. Nu kunde truckarna köras upp till 10 000 timmar innan bromsbyte var nödvändigt. Satsningar skedde också på att göra maskinerna mer servicevänliga genom att samla ihop servicepunkterna och att göra många hytter tippbara. De ergonomiska satsningarna ledde till att företaget blev först på marknaden med en ljudisolerad hytt.

När 1970-talet led mot sitt slut ansåg ledningen att Kalmar var världsledande inom truckkonstruktioner i segmentet över 25 ton, dvs bland de riktigt tunglyftande maskinerna. Koncernen fortsatte sin strategi med en specialisering av produktsegmentet, en långtgående kundanpassning och internationalisering. Hela produktsortimentet hade förnyats sedan 1975 och ledningen bedömde att man hade ett försprång gentemot konkurrenterna. Företaget växte nu med den ökande världshandeln, men blev också genom sin nischning mot dyrare maskiner också mer sårbar för konjunktursvängningar. Detta skulle framöver bli ett svårbemästrat problem. Någon tanke på att under sämre tider bygga på lager var inte aktuellt, då det tidigare hade visat sig kosta mer än det smakade att bygga om färdiga maskiner. Vad som stod till buds i sämre tider var i första hand ta hem utlagda legoarbeten och i andra hand permittera anställda. Det sistnämnda försökte ledningen i det längsta undvika, eftersom det fanns

²²⁶ Material utgjorde ca 55 % medan overhead inkl avskrivningar och räntor låg runt 35 %.

²²⁷ Intervju den 16 april 2006.

²²⁸ Kommer närmare att kommenteras efter företagsberättelserna.

en stor risk att dugligt folk sögs upp av andra företag. När orderingången så småningom ökade, skulle det med stor sannolikt ha varit svårt att få tag på yrkeskunnig personal.

3.4.3 1980-talet karakteriseras av expansion och dåliga förvärv

1980 omorganiserade Statsföretag sina enheter och Kalmarkoncernen överfördes till ett nybildat Kalmar Kockum AB, inom vilket truckföretaget utgjorde den i särklass största produktenheten. Varje dotterbolag fick ändå efter förändringarna drivas relativt självständigt. I årsredovisningen 1980 konstaterar koncernchefen att företaget nu är marknadsledande inom flera områden, men detta har följts av en ökad priskonkurrens. För att möta denna formuleras ambitionerna i fyra punkter:

- Bättre ”egen” konkurrenskraft
- Större aggressivitet i inköp och komponentval
- Större bredd i sortiment
- Fortsatt hög takt med produkt- och marknadsutvecklingen

Ro/ro-truckarna som under hela 1970-talet hade varit en storsäljare, fick nu en sämre efterfrågan pga ändrade fartygskonstruktioner. Bl a kunde containrar lättare lyftas på plats med hjälp av olika kranar. På marknadssidan nådde Kalmar stora försäljningsframgångar i Västtyskland och snart började man också snegla på den jättelika amerikanska marknaden. Flera och (enligt många också dyra) konsulter som bl a McKinsey anlätades för marknadsundersökningar på Nordamerika. Etableringsbeslut fattades och Kalmar bildade snart ett dotterbolag, Kalmar Inc som placerades i New Yorks hamnområde. Lanseringen var initialt framgångsrik och snart undertecknades flera order. Under 1980 ansågs också tiden vara mogen för att etablera ett eget dotterbolag i Asien och Kalmar East Asian grundades i Singapore. I Europa startades i Nederländerna ett bolag som samägdes med den holländske återförsäljaren Stokvis i syfte att penetrera Benelux-länderna.

I Sverige lanserades 1981 en jippobetonad reklamkampanj i form av ”Truck-Racet”. På 14 platser i Sverige, mellan Malmö och Luleå, fick lokala truckförare tävla i olika körmoment med slutfinal i Ljungby. Landshövdingen i Kronobergs län, Astrid Kristensson, fungerade som prisutdelare på finaldagen.

Snart blev det lågkonjunktur på flertalet av Kalmars marknader och 1982 och 1983 tvingades företaget införa korttidsvecka vid de bägge produktionsenheterna. Särskilt USA utvecklades dåligt under 1982 efter att ha varit mycket framgångsrikt. Den nye presidenten Ronald Reagans ekonomiska program bidrog till en djupare lågkonjunktur i USA, vilket direkt påverkade efterfrågan på Kalmar produkter. Kalmar Inc visat i årsredovisningen för 1982 en förlust på 11 MSEK. USA marknaden hade under året minskat med 60 % medan Europa bedömdes ha gått ned med 40 %.

Devalveringen i Sverige på 16 % 1982 fick resultatmässigt en negativ effekt, enligt koncernchefen i årsredovisningen, då dollarns uppgång bidrog till totala

valutaförluster. På sikt bedömdes dock devalveringen få mer positiva effekter. Årsredovisningen 1982 visar ändå en mindre vinst trots volymtapp totalt för koncernen. Dannestig uttalar sig i lokaltidningen Smälänningen: "Vi är ingen skyddad verkstad, även om vi tillhör Statsföretagsgruppen."²²⁹ En anställd hävdade senare under året i lokaltidningen att truckarna har blivit för dyra pga alltför många tjänstemän fanns på lönelistan.²³⁰

De flesta trucktillverkarna i Europa visade nu förluster och Kalmar själva tvingades tillgripa permitteringar. Ett försök att på sikt få stadigare volymer gjorde att man förvärvade aktiemajoriteten i det franska uthyrningsföretaget Lipton France. Produktmässigt hade företaget även expanderat inom småtruckssegmentet, men det var svårt att få lönsamhet med dessa maskiner. I synnerhet den japanska priskonkurrensen var hård när det rörde sig om massproducerade truckar.

Företagets ökade omkostnader började också nu mer tydligt slå igenom i sämre försäljningsmarginaler. Marknadssatsningarna ansågs generellt vara nödvändiga, men blev ibland kanske väl dyra. Andra poster som snabbt blev väsentligt kostsammare var all nödvändig dokumentation och datoriseringen i koncernen. Men framförallt var det strategin med långtgående kundanpassning som fördyrade maskinerna. Många gånger lovade säljarna väl mycket till kunderna för att ro hem ordena. Ofta var det tekniska detaljer som i och för sig gick att lösa, men de störde och försvårade tillverkningen.

I USA hade Kalmar även upprättat ett mindre lager i San Fransisco, jämte det vid kontoret i New York. Anledningen var att företaget nu hade handlat upp 83 serviceavtal med amerikanska kunder och man hade utfäst sig att ha reservdelar på plats inom 36 timmar.

Inom koncernen fortgick arbetet med att som Dannestig säger "industrialisera företaget". Det hade länge varit verkmästarstyrkt, men detta visade sig fungera sämre när volymerna blev större och produkterna blev allt mer komplicerade. Företaget omorganiserades 1980 till tre produktenheter: Light-Medium-Heavy, vilket följde maskinernas lyfttonnage. 1983 formaliserades kvalitetsutvecklingen och reservdelslagret i Lidhult överfördes till Ljungbyenheten. I mitten av decenniet infördes ett onlinesystem för exportsidans administration. Här var Kalmar tidigt ute, bl a långt före Volvokoncernen. Annars var satsningen på att effektivisera administrationen lågprioriterad i företaget.

Under åren hade det blivit löneskillnader mellan enheterna. Ljungbyfabrikens kollektivanställda tjänade mer än kollegerna i Lidhult. Skillnaden berodde på att Ljungby också hade ett bonussystem medan Lidhult enbart tillämpade fast timlön. Det hela resulterade slutligen i en vild strejk i Lidhult och rubriken i lokaltidningen löd:

"Vild strejk i Lidhult. Lönerna nästan 4 kr sämre än i Ljungby. 180 kollektivanslutna la under två timmar ned arbetet."²³¹

²²⁹ Smälänningen 15 mars 1982.

²³⁰ Smälänningen 8 okt 1982.

²³¹ Smälänningen 11 april 1983.

Strejken ledde till att några dagar senare var bonussystemet även genomfört i Lidhult. Under decenniet prövade företaget sedan olika lönesättningsmetoder främst i syfte att öka produktiviteten. Den fasta månadslönen kompletterades med olika former av bonus. Grupper som inte mer direkt kunde påverka sina arbetsinsatser fick en s k hängbonus, men denna skapade också interna konflikter.

Truckmarknaden hade som helhet under lågkonjunkturen fått krympande volymer, men Kalmar ökade ändå omsättningen genom framförallt en ökad försäljning av småtruckar. 1983 ökades förädlingsgraden i den egna produktionen genom att man själva började tillverka hytter och cylindrar. Trots detta tvingades företaget under hösten 1983 permittera 150 man vid Lidhultsfabriken.

För att dels skaffa mer kunskap och dels bättre utnyttja produktionskapaciteten gav styrelsen sitt godkännande till att Kalmar knöt närmare kontakter med olika konkurrenter. 1982/83 inleds ett samarbete med japanska Mitsubischi och 1984 upprättades ett avtal med konkurrenten Clark, vars truckar i mellansegmentet 6–13,6 ton började legotillverkas i Ljungby. Clarks produkter är enklare än Kalmars och var inriktade på andra kundsegment.

Sven Amerius förutspådde en japanisering av trucktillverkningen och trodde att ökade volymer var nödvändiga framöver. Affärsidén för koncernen formulerades nu:

”Att utveckla och strukturera Procordias verkstadsindustrier så att de uppnår och upprätthåller långsiktigt tillfredsställande lönsamhet. Detta kan antingen ske på egen hand eller i bärkraftiga konstellationer. Därvid torde köp/försäljning och samgåenden av olika slag komma att bli naturliga inslag i verksamheten.”²³²

En följd av strategin var att företaget bildade ett gemensamt försäljningskontor i Bromma 1984 med KF-ägda AB Bygg- och Transportekonomi (BT). Det senare var inriktat på eldrivna inomhustruckar och kompletterade därmed Kalmars produktutbud.

Under 1984 tecknades en uppmärksamman order med ett sydkoreanskt konsortium som var verksamt i Libyen. Dessa hade i uppdrag att bygga en 1895 km lång vattenledning och beställde de dittills största truckarna i världen med lyftkapaciteten 80 ton. Finansieringen var ordnad och säkerställd innan de tio maskinerna började tillverkas. Nio månader senare skedde leveransen på rekordtid. Jättetruckarna hade däck, vars diameter var två meter och vägde drygt ett ton vardera.

Företagsledningen satsade nu stora resurser på att vårda varumärket Kalmar, vilket vid den här tiden hade börjat bli det kanske kändaste på marknaden. Detta var en förutsättning för en lyckosam global försäljning, menade Dannestig.²³³

Under 1985 hade många marknader fått upp farten och året skulle bli ett rekordår för Kalmar med en 30 % volymökning. Året före hade ökningen varit 11 %. Den internationella handeln hade stadigt utvecklats mot en större andel containrar och Kalmars företrädare, Lidhults Mekaniska Verkstad var inte först, men ändå ganska tidigt inne på denna spännande marknad. Kalmar som nya ägare fortsatte och

²³² Årsredovisningen 1985.

²³³ Intervju 11 dec 2007.

utvecklade flera maskiner till containerhanteringen och fick därigenom ett nära samarbete med bl a kunden Århus Stevedore Comp, som ansvarade för hamnen i den danska Jyllandsstaden. Företaget hade tidigare skaffat två italienska maskiner av märket Belotti, men var inte nöjda med dessa och bad därför Kalmar utveckla en bättre. Marknadschefen Olle Österlund drev hårt att Kalmar skulle anta utmaningen (vilket snart blev en succé) som innebar satsning på en helt ny produkttyp, nämligen reachstackers eller ContChamp, som är dess tekniska benämning. Dessa maskiner är utrustade med en utskjutbar teleskoparm som lyfter containers uppifrån.

Århus fick snart en nykonstruerad maskin på ett s k öppet köp. Enligt konstruktören Kenneth Helgesson blev Kalmar det tredje företaget i världen som konstruerade reachstackers och det första som gjorde en maskin enbart inriktad på containerhantering. År 2007, drygt tjugo år efter lanseringen, har företaget 50 % av den stadigt växande världsmarknaden med reachstackers.



Bild 2. En av Kalmars reachstackers. Foto www.kalmarind.com

I mitten av 1980-talet krävde ägaren, Statsföretag som nu hade bytt namn till Procordia, att företaget skulle växa snabbare. Procordiachefen, Sören Gyll, deklarerade då att några småföretag inte hade plats i den statliga koncernen, och presenterade nya förutsättningar för truckföretaget. Dannestig minns att Gyll uttryckte det hela som

”koncernen inte ville ha några småsladdar”. 1985 sammanförde Procordia sina verkstadsrelaterade företag i en och samma division som döptes till Kalmar Industries AB. I denna enhet var truckföretaget det dominerande företaget med sina knappt 600 anställda. Samtidigt påbörjade Procordia en strävan efter renodling mot i huvudsak konsumentprodukter.

Procordia styrelsen gav Arnerius i uppdrag att växa genom förvärv för att uppfylla den nya strategin. Tyvärr skulle det visa sig att förvärven överlag blev mer eller mindre misslyckade och kom att kosta mycket pengar under de följande åren. Det första förvärvet skedde 1985 och utgjordes av tyska konkursdrabbade Irion som tillverkade sidlastare. Detta var en produkt som Lidhult redan i slutet av 1950-talet hade haft en mindre tillverkning av. Irion hade en flotta på 5 000 maskiner sålda i Tyskland och 2 000 i Frankrike. Företaget med sina 50 anställda gav under de första åren med Kalmar god avkastning, men skulle snart bringa stora förluster.

Året därpå, 1986, köptes engelska Coventry Climax vilket hade 17 000 mindre maskiner sålda i England, men som också hade en stor och intressant reservdelsförsäljning. Företaget hade vid förvärvstillfällena ungefär 10 % av den engelska marknaden för truckar.²³⁴ Dannestig berättar, i efterhand, att ett motiv till förvärvet berodde på att man hade blivit imponerad av japanernas framgångar inom småtruckssegmentet. Företaget namnändrades till Kalmar Climax och var under de följande åren en god affär, bl a erhöles en order på 1 000 truckar från det svenska försvaret. Senare under 1986 bildas ett nytt försäljningsbolag i Frankrike.

Eftermarknaden, dvs försäljning av reservdelar, utbildning o dyl var i Sverige ännu inte så intressant, men ledningen förutsåg dess framtida betydelse, framförallt för att både skapa förtroende och gott rykte bland kunderna. Långt senare skulle just eftermarknaden bli en av de viktigaste inkomstkällorna i branschen.

Följande år, 1987 köptes Larf Förder- und Lagertechnik i Stuttgart och amerikanska AC Material Handling System, vilket ändrade namn till Kalmar AC. Den senare hade 100 000 maskiner försålda i USA men förvärvet visade sig mycket snart innehålla mest luft. Företaget hade, enligt årsredovisningen 1987, en vältäckande distributionsapparat med 150 återförsäljare. I den amerikanska huvudfabriken fanns också en produktionsanläggning där montering och lackering skedde. Syftet med förvärvet var tvåfaldigt, dels att täcka upp eventuella kraftiga dollarförändringar och dels förekomma amerikanska protektionistiska åtgärder. Under samma år beslutade Procordias styrelse att börsnotera koncernen och samtliga anställda erbjöds att teckna aktier.

1988 bildades försäljningsbolaget Kalmar Austria och anledningen var att ledningen betraktade Österrike som en expansiv och intressant marknad. I synnerhet som den låg nära det då högaktuella östblocket varifrån många order kom. Vid årets utgång har Kalmar sammanlagt under åren levererat 500 maskiner till Sovjet. Bara under 1988 tecknades order på 140 ro/ro truckar till sovjetiska fartyg. Kalmar tillverkade under året för första gången mer än 1 000 maskiner.

²³⁴ Småläningen 2 dec 1986.

Optimismen var stor i ledningsgruppen under högkonjunkturen i slutet av 1980-talet. Expansionen hade inneburit att de två tillverkningsenheterna i Ljungby och Lidhult nu hade 664 anställda. Några moln på himlen infann sig dock och det mest problematiska var problemen i form av oegentligheter som uppdagades hos det amerikanska dotterbolaget. För att snabbt komma tillrätta med problemen utsågs koncernchefen Sven Arnerius till CEO i Kalmar AC, vilket innebar "arbetande ordförande". Procordiastyrelsen kom också lite överraskande under året, med beskedet om att de har gett investmentbanken Merrill Lynch i uppdrag att hitta en köpare för Kalmar Verkstad.

1989 var annars ett fortsatt bra år med stark efterfrågan på de flesta internationella marknader. Sverige som enskild marknad var fortfarande störst och svarade för 25 % av omsättningen. Ett problem var emellertid de alltför långa leveranstiderna, som gjorde att flera kunder valde andra leverantörer.

I slutet av decenniet hade truckföretaget drabbats av fler problem som en följd av den snabba expansionen. En facklig representant ansåg att ledningen fokuserade för lite på kostnaderna i företaget därför att lönsamheten ändå var god. Representanten efterlyste mer delegering i syfte att öka kostnadsmedvetenheten bland de anställda. Företaget genomförde en, som det visade sig, komplicerad fördelning av lönehöjningarna. Det delades upp i befodrings-, kvalifikations- och ålderstillägg samt försökte även ta hänsyn till det relativa löneläget mellan arbetsgrupper. Det påbörjades också ett arbete med att införa ett arbets- och meritvärderingssystem för de kollektivanställda. Facket ansåg att alla var lika mycket värda, när man diskuterade lönehöjningar, medan arbetsgivarsidan ville differentiera ersättningarna. Svetsarna som grupp stödde, kanske inte så överraskande, företagsledningen då dessa hade mest att tjäna på en ökad differentiering. I Ljungby hade nu truckbyggarna de högsta lönerna bland alla kollektivanställda och i jämförelse med Gnosjöbygden låg man 10-15 % högre i timförtjänst.²³⁵

Orderingången var bra men samarbetet inom företaget började bli mer irriterat. Störningar skede ofta i produktionen pga materialbrist och inköparna klagade över att de måste få mer än en vecka på sig till att anskaffa insatsmaterial. Även konstruktions- och produktionsavdelningarna började dra åt olika håll, kanske beroende på företags snabba tillväxt. Företaget levererade 1989 ca 1 200 truckar vilket var 100 mer än föregående år.

Sommaren 1989 lämnade Sven Arnerius vd-stolen hos Kalmar Industries. "Jag vill ta ansvar för ett felaktigt beslut", kommenterade han i en tidningsintervju. Arnerius skulle därefter arbeta både som vd och platschef i Kalmar AC och försöka rätta till företagets förlustbringande affärer. Det amerikanska förvärvet hade visat sig vara ett stort misstag och hela den tidigare ledningen fick sparken. Samtidigt utsågs PO Dannestig som vd för Kalmar Industries.²³⁶ Något år senare slutade Arnerius i företaget och pensionerade sig som vinbonde i Frankrike.

²³⁵ Enligt Kenneth Henrysson, 26okt 1986.

²³⁶ Dagens Industri, 2 okt 1989.

3.4.4 Under år 1990 blev det nya ägare och mer turbulens

Efter att Procordia hade informerat om beslutet att sälja sitt sista verkstadsföretag, Kalmar Industries, visade flera spekulanter ett stort intresse. Finska Valmet och amerikanarna Clark och Caterpillar fanns bland budgivarna, men ledningen med, Dannestig i spetsen, såg helst att företaget skulle få en svensk ägare. Procordias ordförande, Sören Gyll, gav Dannestig fullmakt att sköta förhandlingarna, men betonade att det var viktigt att facket var med på noterna. Det blev till slut svenska Componenta, med sin mer renodlade verkstadsstruktur, som slutligen förvärvade aktiemajoriteten. Dess vd Bjarne Holmqvist lovade under förhandlingarna att inom en snar framtid diskutera en 9 % ägarandel för personalen. Viktigt för Dannestig i uppgörelsen var Holmqvists löfte om att Kalmar skulle få behålla sin relativa självständighet som företag. Affärsidén formulerades efter Componentas övertagande: Tillhandahålla ett brett sortiment av maskiner för hantering av enhetslaster och att vara marknadsledande i sina produktgrupper. Sortimentet bestod nu av 50 olika basmodeller med lyftkapacitet 2-90 ton.

1990 blev ett rekordår resultatmässigt och utlandsmarknaderna visade sig allt viktigare. Särskilt Västtyskland och Frankrike sålde bra samtidigt som Kina började växa kraftigt. Dessa marknader uppvägs den svagare skandinaviska efterfrågan. Även till Sovjetunionen levererades många maskiner, även om det därifrån ibland hade blivit svårare att få betalt.

Under det följande året, 1991, började lågkonjunkturen i Skandinavien och USA göra sig gällande, men orderingången hölls uppe tack vare ett fortsatt högt tempo i återförenade Tyskland samt Mellanöstern och Asien. Nya kontor öppnades i Beijing, Gungzhou och på Taiwan. Tyskland var den enskilt största marknaden med 35 % av koncernens omsättning. Östblocket med Sovjetunionen i spetsen fick efter den politiska omvälvningen och turbulensen, en minskad efterfrågan. De tidigare så framgångsrika lösningen med delägda säljbolag (bl a i Sverige, Holland och Österrike) utvidgades allt mer och genomfördes under året i Spanien och Schweiz.

Framförallt var det reachstackers (maskiner med teleskopmast) som kunde lasta sex containrar på höjden (18 m ovan mark) som såldes bra. Större del av efterfrågan kom från hamnar med utrymmesbrist, som exempelvis Singapore. En extra order från Libyen anlände och utgjordes av en truck som kunde lyfta rekordvikten 90 ton. Dess truckgaffel vägde hela tre ton. Maskinen är fortfarande den största som någonsin har tillverkats i världen och rekordet noterades i Guinness Rekordbok.



Bild 3. Kalmars rekordtruck. www.kalmarind.com

Under året visade kunder även ett större intresse för eltruckar och detta pga miljöhänsyn. Internt i koncernen intensifierades kvalitetsarbetena och särskilt förslagsverksamheten uppmuntrades och premierades. CAD/CAM²³⁷ började i stor utsträckning användas i konstruktionsarbetet. Under året 1991 presenterades också en ny produktinnovation i form av en terminaltraktor. Denna användes särskilt inom hamnar för att flytta på rullande gods som exempelvis släpvagnar.

Componentas period som ägare varade inte så länge, utan en betydelsefull och på sikt mer dramatisk förändring skedde när Trelleborg 1992 köpte upp Componenta. Omorganisering följde så att Kalmar hamnade i dess verkstadsdel, Svedalagruppen. Detta medförde snart att svedalachefer mer i detalj började engagera sig operativt i truckföretaget och detaljstyra stora delar av verksamheten. Deras ambition var att strama upp och rutinisera delar av verksamheten. Detta stod helt i motsattställning till de löften Dannestig tidigare hade fått i förhandlingarna med Componenta. De senare hade uppskattats som ägare av Kalmars ledning, kanske beroende på att man fick fortsätta i samma spår som tidigare.

Under 1992 fördjupades lågkonjunkturen i Sverige och Kalmar tvingades för första gången någonsin varsla 75 anställda om uppsägning. Så småningom kom 36 av dessa att få sluta sina arbeten. Den kraftiga kursförändringen av den svenska kronan i slutet av året gav vissa fördelar, även om mycket åts upp av dyrare insatsmateriel. Till vissa delar försvann också konkurrensfördelen genom att fler länder också devalverade sin valuta. Försäljningen och sysselsättningen hölls ändå på en acceptabel nivå tack vare orderingången av tyngre maskiner. Kalmar beräknade att de själva hade ungefär

²³⁷ CAD/CAM betyder Computer-Aided Design och Computer-Aided Manufacture och är datasystem till hjälp för design och produktion inom bl a industrin.

1/3 del av världsmarknaden för gaffeltruckar. Även bland reachstackers ökade marknadsandelarna och den totala årliga efterfrågan i världen bedömdes ha växt till 180 maskiner. Ungefär 90 % av tillverkningen i Sverige exporterades och företaget hade vid slutet av året sålt maskiner till mer än 120 olika länder. Asien och i synnerhet Kina sålde bra och från flera afrikanska länder kom nya order. En bidragande orsak var att Världsbanken satsade stora resurser på att upprusta av infrastrukturen i flera länder på kontinenten.

Internt fortsatte rationaliseringarna och produktionen av sidlastarna i tyska Illingen flyttades till Sverige vilket innebar att 170 anställda i Tyskland sades upp. Kalmar beräknade spara 30 mkr om året på åtgärden. Inom försäljningsområdet utvecklades det delägda bolaget Kalmar BT Försäljningsbolag och produkterna började säljas direkt genom moderbolaget.

Den nye ägaren av Kalmar, Svedala, hade inom sin tidigare verksamhet organiserats enligt matrismodellen och detta genomfördes snart också i Kalmar i syfte att öka samarbetet och tvärkontakterna i företaget. Marknader och Produkter blev s k grundfält med chefer som fick gemensamma ansvarsområden.²³⁸ Inom produktionen genomfördes också en förändring i syfte att platta till organisationen. En målsättning var att förbättra kommunikationerna mellan tjänstemän och kollektivanställda. Nu skedde också en stor förändring av chefstjänsterna på de olika produktområdena samtidigt som marknadssidan fick fyra s k area managers

Affärsidén var, som Dannevig kort sammanfattade i personaltidningen: "Att göra enstycksmaskiner." Vidare hävdade han att Kalmar nu kunde anses vara "världsmästare på att göra stora truckar snabbt". Uttalandet visar implicit att de tidigare satsningarna på småtruckar inte hade varit helt lyckade. Priskonkurrensen i segmentet hade medfört en alldeles för dålig lönsamhet.

På försäljningsområdet visade Tyskland tecken på nedgång bl a efter Bundesbanks räntehöjning och EMS-krisen. Å andra sidan började Fjärran Östern och Sovjet åter ta fart, och även från USA och Afrika kom mot slutet av året flera förfrågningar. Från Nigeria mottogs en stor order på 75 maskiner. Enstaka maskiner levererades till mer exotiska länder som Grönland, Eldslandet i Sydamerika, Vietnam och Förenade Arabemiratet.

Internt fick anställda gå kurser i data, ekonomi och kvalitet och chefer fick även "prya på golvet" för att skaffa djupare insikt i verksamheten. Kvalitetssystemet ISO 9000 implementerades och Kalmar började också som första företag inom den svenska verkstadsindustrin att använda sig av telenätets ISDN teknik för att överföra ritningar till och från sina underleverantörer.

3.4.5 Ny chef efter Dannevig och snart försvinner hela ledningsgruppen

Svedalas allt hårdare grepp om Kalmar blev omtumlande för den gamla ledningsgruppen, vilken alltid hade haft en hög grad av självständighet. Många ansåg

²³⁸ Enligt personaltidningen Truckorama 2-93.

att Svedala var riktigt småsnåla med representation, resor o dyl. Vd:n PO Danneberg fick internt flera varningar om att han nog bör rätta in sig i ledet och till slut blev det en uppgörelse som ledde till att han i slutet av 1993 avgick som koncernchef och accepterade befattningen som markandsansvarig för Asien, med placering i Singapore. Ny chef från januari 1994 blev Jonas Svantesson, 42 år, som närmast kom från isoleringsföretaget Gullfiber, där han hade varit vice vd och marknadsansvarig. Direktivet från styrelsen till den nye vd:n var kort och kärnfullt: Effektivisera och expandera!

Efter sex veckor i vd-stolen fick Svantesson besked om att ägarna hade beslutat om att Kalmarkoncernen skulle börsnoteras i Stockholm och Svantesson gav sig iväg på en sk roadshow till finansiella centra som Stockholm, Paris, Amsterdam, London och New York. Affärsidén som publicerades lydde:

”Kalmar ska, med utgångspunkt från kundens behov, tillfredsställa förväntningar på en rationell och ekonomisk materialhantering genom att utveckla och marknadsföra självdrivande truckar och maskiner.”

Efter en lyckad börsintroduktion ägdes Kalmar Industries till 75 % av utlänningar där den engelska Hendersongruppen var den enskilt största ägaren med drygt 16 % av aktierna. Eftermälet av börsintroduktionen var allmänt positivt bland de anställda, då den medförde en upprykning i hela organisationen. Många anställda blev aktieägare och fick ett större engagemang och intresse för företagets utveckling.

Orderingången blev under 1994 bra och två skift infördes i produktionen. Samtidigt fick Kalmar inköpsproblem eftersom många leverantörer fått svårt att leverera i tid. ”Just in time” konceptet hade nu på allvar börjat användas inom stora delar av näringslivet. Inom hela Kalmars verksamhet betonades att kvalitet skulle sättas före kvantitet. Världshandel växte stadigt och containertrafiken hade ökat ca 9 % varje år under femårsperioden före 1994. Koncernen uppskattade att den hade ca 40 % av världsmarknaden inom det tyngre segmentet (12-90 ton) och ungefär 50 % av reachstackers. Eftermarknaden började bli ett allt intressantare affärsområde samtidigt som nya säljkoncept lanserades som rental, hyrköp och olika serviceavtal.

Företaget beslutade sig för att successivt minska antalet underleverantörer. Det gick dock inte att genomföra när det rädde högkonjunktur utan fick skjutas på framtiden. Däremot plockades outsourcad produktion hem från Tjeckien.

Koncernen ökade under året antalet anställda till 810 och statistik visade att medelåldern var 38 och den genomsnittliga anställningstiden var 10 år. I Lidhult kunde man visa upp en så låg sjukfrånvaro som 2 % och endast en 4 % årlig personalomsättning. Samma enhet hade under året haft en 20 % produktivitetsökning och klagade över svårigheter att hitta lämpliga underleverantörer. För att öka produktkvaliteten och produktutvecklingen anställdes elva nya konstruktörer.

1994 skedde också en dramatisk händelse för koncernen, då nio stycken ledande och mångåriga tjänstemän utan förvarning sa upp sig och tog anställning hos en ”insomnad” tillverkare i Hultsfred, nämligen vid det tillfället bankkontrollerade Silverdalens Mekaniska Verkstad. (Denna berättelse följer senare i avsnitt 3.6.) Tjänstemännens officiella motivering var att de inte delade den nya ledningens syn på

strategiska frågor. De flesta hade under många år tillhört Kalmars ledningsgrupp och betraktade sig i flera fall som sidosteppade. Management under Dannestigs ledning hade präglats av informella kommunikationer och ganska "högt i tak", medan ledningen under den nye ägaren mer formaliserade arbetet och även i allt större grad försökte detaljstyra verksamheten. Någon kommentar till medarbetarnas avhopp gavs lite överraskande inte i personaltidningen. Vd:n Svantesson blev överraskad, men tog, enligt egen utsago, avhoppet med fattning. Han konsulterade sin ordförande, förre vd:n i Electrolux, Gösta Bystedt, och fick goda råd. Lösningen blev huvudsakligen att lyfta fram egna förmågor och någon enstaka externrekryterades. Avhoppet och lösningen med ersättarna var mycket lik den som skedde 1977, då många medarbetare gick till Svettruck.

Kalmar mötte under 1995 en ökad orderingång, men brottades samtidigt med alltför många småfel inom produktionen. Vd:n Svantesson lanserade under året "The Great Performance", ett program som strävade efter att med hjälp av förbättringar från personal öka engagemanget och förbättra produkterna. Bl a sattes som mål att harmonisera delar av produktutbudet och därigenom också standardisera tillverkningen.

Containerhanteringen i världen beräknades 1995 ha fördubblats under den sista tio-årsperioden och Kalmars satsningar inom segmentet hade visat sig vara en fullträff. Annars var marknaden i Europa fortfarande seg, medan det skedde en kraftig boom i Fjärran Östern. Detta bidrog till att Kalmar öppnade ett nytt försäljningskontor i Japan och fem Kina.

Kalmar hade under många år haft ett samarbete med BT om truckservicen i Sverige och funnit att denna var en mycket lönsam nisch. Reservdelar och service utgjorde nu 15 % av koncernens omsättning. En viktig poäng med god service var och är att det lägger grunden till återköp. ABB Truck hade en liknande organisation och när denna blev till salu, förvärvade man företaget. ABB Truck var samtidigt Sveriges ledande tillverkare av elektriska motviktstruckar och hade 300 anställda med en omsättning på ca 300 mkr i Härnösand. Koncernen fick genom förvärvet en riktäckande serviceorganisation och sa därför snart upp avtalet med BT. Även begagnat-handeln växte till att omsätta 50 mkr. 1995 visade sig bli ett rekordår.

Under 1996 vek dock efterfrågan och i slutet av året måste 122 anställda sluta. I första hand var det Europa som gick trögt, medan det var fortsatt bra i Asien. Den tidiga så dyrbara satsningen i USA i Kalmar AC, som avvecklades när Componenta tog över 1990, återköptes nu till 51 %. Detta visar sig för andra gången bli en dålig affär för Kalmar.

Internt infördes ett nytt lönesystem och flextid för personalen. Det äldre och kontroversiella bonussystemet övergavs. Det nya var tänkt att premiera både individuella insatser och förmågan att arbeta i grupp, vilja till utveckling, ökat ansvar, bredare kunskaper m m. E-posten fick nu sitt genombrott i koncernen.

Företagets fem strategiska hörnstenar låg fast: Kundorientering, lönsamhet, kvalitet, att vara marknadsledare samt utjämning av konjunkturer. Det sista gjordes bl a genom en ökad satsning på eftermarknaden. Man satsade också på en ny

enhet, Product Support, för att möta kundernas krav på utbildning av förare och underhållspersonal.

I mitten av 1990-talet fick Kalmar en förfrågan från USA och försvarshögkvarteret Pentagon om intresse fanns att utveckla en lastmaskin för extrema förhållanden. Pentagons generaler hade efter Gulfkriget insett behovet och förmågan av att effektivt kunna lasta och transportera materiel i skiftande väderleksförhållanden.

3.4.6 Finska ägare börjar ta över, hårdare nypor och omstruktureringar följer

1997 började det bli en tuffare konkurrens även inom det tyngre segmentet. Effekterna av den allt globalare marknaden började vissa tecken på en ökad standardisering av produkterna med prispress som följd. Rederier, stuverier och andra företag inom terminal och hamnhanteringar slöt sig samman och tecknade samarbetsavtal för att göra bättre inköp. Dessa ställde nu krav på så korta leveranstider som 6-8 veckor. Detta innebar för Kalmars del att ett större modultänkande krävdes inom tillverkningen. Marknadschefen KG Salomonsson underströk att det fortfarande måste vara flexibilitet, kundanpassning, hög kvalitet och korta leveranstider som ska vara ledstjärnan. Vd Svantesson klagade samtidigt i personaltidningen över alltför stora förseningar och höga garantikostnader.

I lokaltidningen stod att läsa att tillverkningen i Lidhult skulle renodlas vilket innebar att endast de riktigt stora maskinerna skulle färdigställas där. Övriga flyttades till Ljungbyenheten.²³⁹ Oroligheterna tog ny fart bland personalen när vice vd Sven-Eric Larsson slutade.²⁴⁰ Enligt flera anställda hade han inte kunnat komma överens med Svantesson. Därmed var hela den gamla ledningsgruppen borta från Kalmar.

Efter semestern offentliggjordes fusionen mellan Kalmar Industries och finländska konkurrenten SISU Terminal System (Sisu).²⁴¹ Bakgrunden till fusionen var att Svantesson hade sneplat på fordonsindustrin och sett att olika former av samarbete fanns mellan olika tillverkare av s k plattformar. Kalmarledningen ansåg att det fanns ett behov och kanske också en förutsättning inför framtiden att ha ett tätare samarbete med någon annan aktör. Innan SISU blev aktuellt hade Kalmar varit i kontakt med både tyska Linde och sydkoreanska Samsung. Svantesson blir vd i det nya sammanslagna truckkonglomeratet som får finländska Partek som majoritetsägare med 51 % av aktierna. Sisu var världsledande inom terminaltraktorer och gränsletruckar och omsättningen för den nya enheten beräknades bli ca 4,6 miljarder kronor och antalet anställda 3 200 st.

²³⁹ Smälänningen 15 april 1997.

²⁴⁰ Smälänningen 29 maj 1997.

²⁴¹ Tekniskt innebar fusionen att Kalmar Industries förvärvade Sisu genom en riktad emission av Kalmar aktier till finska byggmaterialkoncernen Partek som är moderbolag till Sisu. Partek blev därmed ägare till 51 % av aktierna i Kalmar. Kalmar löste samtidigt in var tionde aktie för 200 kr vilka var värderade till ca 50 kr. Inför den extra bolagsstämman klagade representanter för aktieägarnas riksförbund över att de hade fått mycket bristfällig information.

Partek gav omedelbart order om förändringar, vilket bl a resulterade i att personalstyrkan minskades med 114 man i Ljungby och Lidhult. Syftet var att förändra produktionsstrukturen och öka samordningsvinster.²⁴²

Kort efter fusionen lade Svantesson fram en begäran till styrelsen om medel för att utveckla en prototyp till Pentagonförfrågan. Ledningen var initialt tveksam eftersom det fanns en mängd av osäkra faktorer. I första hand var man orolig för att inte kunna uppfylla de högt ställda säkerhetskraven och ett fallissemang skulle kunna medföra stora skadeståndskrav från amerikanarna. Å andra sidan kunde det bli en prestigeorder som också utvecklade hela truckföretaget. Styrelsen sa efter moget övervägande ja till att satsa resurser i storleksordningen 5-10 mkr för att ta fram en prototyp.

I all turbulens visade det sig att 1997 ändå blev ett bra år för Kalmar, kanske det bästa någonsin för de tyngre maskinerna, berättade KG Salomonsson i personaltidningen. Nedgången i Asien uppvägdes väl av Europas starkare efterfrågan.²⁴³

Under 1998 fortsatte rationaliseringarna och beslut togs om att all produktion vid Hernöverken skulle läggas ned och flyttas till Ljungby. Sidolastarna som 1960 hade utvecklats av LMV, senare överlåtits till tyskar och under 1980-talet plockats tillbaka till Sverige, avvecklades nu i slutet av 1998 och såldes till tyska Baumann. Produkten hade under många år haft svårt att generera någon större vinst.

I slutet av 1998 kom det kanske inte helt överraskande beslutet om att vd Jonas Svantesson slutar med omedelbar verkan. Svantesson förstod situationen och ansåg att finnarna trots allt agerade hederligt och juste. Han fick efter en kort tid nya arbetsuppgifter hos Sydskraft där han blev affärsområdeschef. Han ersattes av Parteks vice vd Christer Granskog.²⁴⁴ Denne hade efter en omorganisation i Partek blivit tillgänglig och utsågs därför till vd i Kalmar, men var placerad i Stockholm. Granskog ville satsa på en effektivare produktion vid alla fabrikerna och anställde snart Leif Wallin som platschef i Ljungby och Lidhult. Denne fick i uppdrag av styrelsen att outsourca så mycket som var möjligt av den befintliga verksamheten. Partek ägde nu 61 % av aktierna i Kalmar Industries efter att ha gjort flera aktieförvärv över börsen. Partek ville köpa hela Kalmar, men ledande institutioner sa nej till budet. Först i maj 2000, när Partek har höjt budet accepterar institutionerna och Partek blev ägare till 100 %.²⁴⁵

Finnarna satsade därefter stora resurser för att effektivisera produktionen och "Just in Time" kombinerat med färre leverantörer blir ett uttalat mål. Inköpschefen Dan Pettersson i Lidhult uttalade sig i företagstidningen:

"Våra leverantörer måste växa med oss. Leveranssäkerheten är ett viktigt krav. I Lidhult har vi idag 200-250 leverantörer och antalet ska minskas. Mer "Just in Time" leveranser är måttet. Fabriken har haft problem med genomsnittlig leveranssäkerhet och kravet är 90 % säkerhet."²⁴⁶

²⁴² Smälänningen 16 dec 1997.

²⁴³ Truckorama 1998:1.

²⁴⁴ Smälänningen 7 dec 1998.

²⁴⁵ Smälänningen 11 maj 2000.

²⁴⁶ Kalmar Container Handling, dec 2000.

Företaget startade en plan för att minska produktutbudet och satsade allt hårdare på det resterande sortimentet. Outsourcing började bli allt mer aktuellt och i början av 2000 sålde Kalmar ut sin cylindertillverkning till ett systerbolag inom koncernen, Nummi OY. Orsaken var att företaget skulle koncentrera sina ansträngningar på kärnverksamheten och dit hörde inte cylindrarna. Två år senare gick det att läsa i lokaltidningen att Kalmars truckchassin skulle tillverkas i Estland.²⁴⁷ Projektformen infördes för att ta fram nya produkter och målet var både en snabbare process och en billigare produkt. De nya ägarna börjar också ”rensa upp” i Kalmars verkstäder. Allt skulle bli renare och snyggare, inget onödigt skräp fick längre ligga kvar och hindra. Samtliga varuflöden sågs över. Anställda erinrar sig att det började krävas fler och allt snabbare rapporter.

Finnarnas managementfilosofi ledde till att flera anställda vittnar om att olika kulturkrockar uppstod. De nya ägarna hade en annan syn på ledarskap, styrning och personalpolitik vilken särskilt den äldre kalmarpersonalen inte var vana vid. Finnarnas åtgärder visade snart ge olika resultat och personalchefen i Lidhult, Tony Carlsson, gav följande uttalande om den ökade produktiviteten:

”Nyanställningar i Lidhult gör att där nu finns 420 anställda. Förra året tillverkade 315 anställda sex truckar i veckan, vid halvårsskiftet 2000 tillverkar 385 anställda 11-13 maskiner per vecka.”²⁴⁸

Kalmar lyckades år 2000 i hård konkurrens teckna den tidigare beskrivna ”Pentagonordern” från det amerikanska försvaret, vilken uppskattades vara värd ca 1,6 miljarder. Ordern bestod av 390 terränggående sträckstaplare, kallat RTCH²⁴⁹, vilket var en fyrhjulsdriven maskin med styrning på alla fyra hjulen och avsedd för att hantera containrar i ojämn terräng. Varje maskin vägde 53 ton och hade en lyftkapacitet på 25 ton. Förhandlingsarbetet, vilket inkluderade framtagandet av en prototyp, hade tagit fyra år. Leverans skulle ske successivt fram till 2007²⁵⁰. Några veckor senare publicerades nyheten att KG Salomonsson, mannen bakom USA-ordern, slutade i Kalmar efter 30 år i företaget. Han gick till konkurrenten Silverdalen och blev vd efter några år.²⁵¹

²⁴⁷ Småläningen 22 maj 2002.

²⁴⁸ Småläningen 22 aug 2000.

²⁴⁹ RTCH står för Rough Terrain Contain Handler.

²⁵⁰ Småläningen 19 april 2000.

²⁵¹ Småläningen 11 maj 2000.



Bild 4. En RTCH-truck till amerikanska armén. Foto Kalmar Industries.

3.4.7 Epilog

Bland senare händelser har uppmärksammats att outsourcingen har fortsatt i koncernen. I mars 2004 togs Kalmars svetsavdelning (inkl svetsarna själva och även dess arbetsledning) över av Svets & Mekanogruppen, vilket har kontor i närbelägna Vislanda. Dessa har sedan dess drivit svetsningen i Kalmars egna lokaler. Som avslutning på Kalmarberättelsen vill jag citera en artikel i Dagens Industri den 10 mars 2006 Där kan vi läsa att:

”Kalmar har 20 % världsmarknaden inom containerhantering. Finns i 140 länder, har 3500 anställda, Kalmars strategi är att koncentrera sig på produktutveckling, marknadsföring, service och montering. I Ljungby arbetar 350 st personer vilket sedan 2001 har minskat med 120. I Lidhult finns nu 325 st. Under 2000 talet har företagets tidigare traditionella verkstadsindustri ersatts av montering.”

3.5 Svetruck²⁵²

Svetruck är sedan början av 1990-talet ett av Sveriges lönsammaste verkstadsföretag och ägs idag av bröderna Sture och Holger Andersson. Framgångarna beror till stor del på att ägarna har hållit fast vid sin långsiktiga strategi på att bygga kvalitetsmaskiner runt ett standardchassi och att vårda sina kunder. Detta har gjorts med en mycket slimmad organisation.

3.5.1 Att starta från noll?

Sture Andersson startade officiellt Svetruck AB tillsammans med Hans Dahlström den 1 juli 1977. Företaget tog då över inkråmet i Handelsbolaget AD-Consult²⁵³ som hade varit verksamt något år. Att Holger Andersson officiellt inte var med berodde på att han i samband med försäljningen till Kalmar hade avtalat om att under en viss tid inte konkurrera med likartad verksamhet. Brodern Rune kunde heller inte helt hålla sig borta från truckarna, men han inriktade sig på lättare maskiner, vilka var undantagna i försäljningsavtalet. (se avsnitt 3.4.1)

Hans Dahlström, en mycket kompetent säljare och tekniker, blev vd och minoritetsägare med 5 % i det nya aktieföretaget. Han kom därigenom att bli den ende ägaren utanför familjen Andersson. Ägarandelen och direktörsposten kom han att inneha fram till sin tragiska bortgång 1990. Dahlström var mångkunnig och särskilt intresserad av att göra internationella affärer. Han talade flytande tyska, franska och engelska och valde ofta att besöka kunder med hjälp av sitt egenrättade flygplan. ”Då kan man komma och gå när man vill”, förklarade han i en personaltidning.²⁵⁴

Stora mödor satsades av ledningen på att hitta ett bra företagsnamn. Viktigt var att namnet både kunde uttalas och kommas ihåg, inte bara i Sverige utan även internationellt. Ägarna ville också ha med ordet truck i namnet, även om det på engelska betyder lastbil. En fördel var naturligtvis att namnet också kunde associeras med Sverige. Sture Andersson, är med facit i hand, mycket nöjd med namnet och han påpekar att det enda område bland Svetrucks marknader som har svårt att uttala namnet, är arabländerna.

Holger Andersson fanns redan början med i kulisserna bakom Svetruck, både med idéer och kanske framförallt med kapital. Därtill kom han under många år att äga de lokaler som Svetruck hyrde in sig i. Syftet med Svetruck, var enligt Holger Andersson att göra småmaskiner, inom vars nisch amerikanska Hyster då dominerade i Sverige. Från allra första början ägnade man sig åt att handla med maskiner och inte tillverka några, berättar Andersson.

²⁵² Information om Svetruck har muntligen erhållits från Holger Andersson, Sture Andersson, Lizzie Dahlström, Dan Johansson, Lars Nilsson, Ingemar Samuelsson.

²⁵³ AD stod för Andersson Dahlström.

²⁵⁴ Svetruck Times 17 dec 1988.

Holger Anderssons mer operativa gärningar kom dock att koncentreras till bygghisstillverkaren Thornborg & Lundberg (T&L) i Emmaboda, ett företag med stora lönsamhetsproblem. Han köpte företaget 1979 som då med sina 100-talet anställda hade kunder inom främst inom byggindustrin. T&L skulle med åren få en mycket mer fluktuerande utveckling och lönsamhet, helt i linje med sina kunders utveckling i Sverige. Kunnandet i företaget skulle dock med tiden bli en bra resurs för Svetruck och då främst som utvecklare av gripaggregat för timmertruckar, eller ”vedmaskiner” som branschen kallar dem.

Svetruck lyckades rekrytera tioalet medarbetare och snart också flera från konkurrenten Kalmar. Många av dessa drevs, enligt försäljningschefen Dan Johansson, av förhoppningar om att vara med och utveckla en verksamhet från början. Flera hade trivts att arbeta med bröderna Andersson och uppskattade särskilt den nära och ofta familjära stämning som fanns. En del var också lite oroade över att få en statlig ägare som inte hade någon större erfarenhet av branschen medan andra blev oroliga för följderna av den nye ägarens omorganisationer.

I minnesskriften Svetruck Times från 1988 kåserar Dahlström om hur det var att starta:

”Att starta från noll som vi gjorde 1977 har givetvis sina fördelar. Det kan i princip bara gå uppåt. Men ju högre man kommer desto hårdare blåser det. Och kunderna bryr sig inte om pionjärer. Dom letar efter nyheter och förbättringar.”

Holger Andersson menar idag, när han tänker tillbaka, att avsikten att bli så stor var inte alls målet: ”Det ena ha gett det andra!”

Svetruck riktade tidigt in sig på medelstora truckar, dvs 6-15 ton, och den första såldes 1977 till Firma Uno Ohlsson. En nervositet infann sig i företaget när den nya truckkonstruktionen för första gången skulle visas officiellt på Elmiamässan i Jönköping. Mottagandet blev positivt och ledningen kände då att man var på rätt väg. Dahlström besökte och hämtade snart kunder med sitt flygplan till fabriken i Ljungby. Enligt Sture Andersson ledde dessa besök till många affärer. Företaget blev väl mottaget, i synnerhet bland de många sågverkskunderna. Många såg statsföretags engagemang inom näringslivet med stor misstanke och ville inte gärna gynna en aktör, vars tidigare företrädare hade talat sig varma för bl a löntagarfonder.²⁵⁵

1978 levererades den första exportorden, en 15-tonnare till Heinrichs Conter i Bremen. En av de viktigaste produktinnovationerna som Svetruck började använda var frisktativet. Detta skulle med tiden bli standard hos alla tillverkare. Utvecklingen gick stadigt framåt och 1979 rullade den 100:e trucken ut från fabriken. Under året tillverkade företaget också den första High Stackern, en maskin byggd för att lyfta tomcontainrar på höjden. Kunden fanns i Hamburgs hamn. 1981 såldes två 42 tons containertruckar till Saudi-Arabien vilka var utrustade med 12 liters motorer och större växellådor i syfte att öka maskinens kapacitet och snabbhet. Året efter gjordes den första leveransen till andra sidan Atlanten, nämligen till Sao Paolo i Brasilien. Samma år bildades också ett dotterbolag i Västtyskland.

²⁵⁵ Enligt Sten Wreter.

1982 utvecklades och tillverkades den första timmerlastaren. En maskin som hade en specialbyggd grip för att kunna lasta stora partier stockar och ända upp till 7,5 m höga timmervältar. Denna utvecklades i samråd med T&L i Emmaboda som konstruerade höglyftsaggregatet. Maskinen skulle med tiden bli en av Svetrucks storsäljare. De första leveranserna gick till skogsbolagen Korsnäs och Mönsterås. Konkurrenten Kalmar var också inne på denna marknad, men valde istället från mitten av 1980-talet att satsa på reachstackers (maskiner med teleskoparm) för containerhanteringsmarknaden. Därigenom kom de bägge företagen att i viss mån nischas sig inom olika produktsegment. På hemmaplan byggde Svetruck ett nytt kontor på 1000 kvm och ett nytt lagerhus.



Bild 5. En av Svetrucks timmermaskiner. www.svetruck.se

Enligt Hans Dahlström som intervjuades i Dagens Industri, hade företaget fram till mars 1983 levererat 52 % av omsättningen till kunder i hamnar och med tillhörande containerhantering. Företaget hade nu specialmaskiner som kunde stapla upp till fem containrar på höjden. Den andra stora målgruppen var skogsnäringen som hade stått för 37 % av omsättningen, medan verkstäder, stålverk och övriga representerade ca 12 %.²⁵⁶

²⁵⁶ Dagens Industri 21 mars 1983.

1983 var företaget för första gången utställare på Hannovermässan. Året efter, 1984, gjordes den första affären med östblocket och kunden var en tjeckisk möbelfabrik. Till Kina levererades 1985 en containerstaplare och under året tillverkades en maskin till Österrike, vilken kunde lyfta hela 50-ton. I Ljungby byggdes fabriken ut till 16 900 kvm.

Även ro/ro-truckar gick att tillverka och den första såldes 1986 till Egypten. Två år senare, 1988, hade företaget tillverkat 1 000 truckar med förmågan att lyfta mer än 6 ton. Jubileumsmaskinen levererades till ett företag i tyska Saarbrücken. Internt material visar att företaget under jan - okt 1990 hade sålt 56 % av alla truckar i Sverige i intervallet 10-14 ton. Inkluderas alla mellan- och tyngre truckar blev andelen 47 %.

3.5.2 Olyckor och bekymmer

Den 5 oktober 1990 blev en svart dag för Svetruck. Den dagen omkom vd:n Hans Dahlström i en flygolycka. Dahlström hade varit en drivande person alltsedan starten och han låg särskilt bakom den framgångsrika exportförsäljningen. Företaget var naturligtvis inte alls förberett på att något dylikt skulle hända och därför förlamades verksamheten under en kort tid. Elaka tungor hördes om att nu var det kört för Svetruck eftersom Dahlströms tragiska bortgång inföll samtidigt som konjunkturerna snabbt försämrades. I synnerhet var det i Sverige som efterfrågan för företagets produkter störtade.²⁵⁷

Men många anställda och särskilt några säljare med Sture Andersson i spetsen lyckades överraskande snabbt fylla upp tomrummet. Berättelser finns om hur Sture Andersson som blev ny vd snart lyckades förbättra sin engelska. Via kassetband i bilen borstades den gamla skolengelskan snabbt fram. Två år senare, 1992, tvingades Svetruck varsla om uppsägning, men en order i sista stund från Egypten avstyrde verkställandet. För att klara sysselsättningen tillverkade företaget för första gången komponenter på lager, dvs för framtida eventuella behov. Detta gjordes med stor tvekan, eftersom man var rädd för att ändå tvingas kassera stora delar. 1992 blev den enda gång hittills som företaget har haft problem att sysselsätta sin personal.

Efter kronans fall i november 1992 blev det uppenbart hur känsligt företaget var för valutakursförändringar. Enligt inköpschefen Ingemar Samuelsson importerades 42 % av komponenter, vilket omedelbart fördyrade tillverkningskostnaden.²⁵⁸

Svetruck hade också vid den här tiden stora leasingflottor, vars maskiner under finanskrisen lämnades tillbaka med oförnyade kontrakt. Holger Andersson startade då ett eget uthyrningsföretag med några kompanjoner i Ängelholm. För likvida investerare uppstod det under de dåliga åren i kölvattnet på bankkrisen flera möjligheter och Holger Anderssons nya skapelse lyckades bli att köpa 250 arbets-

²⁵⁷ Bröderna löste snart in Dahlströms dödsbos ägarandel och har sedan dess låtit ägarskapet stanna inom familjen.

²⁵⁷ Intervju den 13 dec 2006.

/kontorsbodar för 100 tkr styck, viket ansågs vara ett reapris. Uthyrningsföretaget har sedan dess stadigt växt och hade 70 anställda år 2006.

Svetruck klarade sig trots all bra ekonomiskt genom lågkonjunkturen, och lyckades till och med öka sina marginaler. Den finansiella situationen förbättrades så pass att långfristiga skulder till kreditinstitut amorterades helt och hållet och företaget skulle hädanefter bli en nettoutlånare till husbanken Handelsbanken.

Under 1992 drabbades familjen Andersson av en annan allvarlig motgång, då brodern Runes företag, Ljungby Maskin, försattes i konkurs. En bidragande anledning var att företaget med en mycket bra produkt, hjullastarna, hade varit alltför ensidigt inriktad på den svenska marknaden. När denna kapsejsade 1992, försvann nästan all försäljning hos företaget. Enligt Holger Andersson försvann 80 % av den svenska marknaden.²⁵⁹ I rekonstruktionen av företaget blev bröderna Holger och Sture nya delägare jämte Rune Andersson. Lokalt riktades det dock hård kritik om hur särskilt många små leverantörer hade behandlats i samband med konkursen. Efter rekonstruktionen har Ljungby Maskin sedan dess varit ett lönsamt företag och har i dag drygt ett 100-talet anställda.

Även Holger Andersson har haft problem med byggnadshissarna i Emmaboda. Konjunkturedgångar har bidragit till att reducera antalet anställda från ett 100-tal till nuvarande trettioalet.

3.5.3 Minskad risk och högre lönsamhet

Ett bestående resultat från turbulensen under 1990-talets första år blev att försiktigheten ökade i brödernas företag. Riskbenägenheten minskade och har sedan dess kommit att prägla brödernas ageranden.

Under 1994 fortsatte den internationella expansionen och man skaffade också ett dotterbolag för Beneluxländerna, Svetruck Belgium NV. Företagets resultat blev alltmer imponerande och ägarna har efter millennieskiftet börjat lyfta ut kraftiga utdelningar.

Enligt Holger Andersson har Svetruck många gånger funderat om man skulle börja tillverka reachstackers, dvs truckar med teleskoparm. Det kostar emellertid både tid och pengar att ta fram en ny produkt och kanske var det därför man sneglade på Silverdalen 1996, när detta hade finansiella problem. Ägarna i Silverdalen var inte intresserade av att få Svetruck som ägare och lyckades istället intressera och engagera Strålforsägaren Göthe Parkander (mer om detta i den följande berättelsen).

1998 förvärvades produktträttigheterna till norska Kaldners truckprogram samt Scandlogs timmermaskiner i USA och dotterbolag bildades i Nederländerna. Några år senare, 2002, bildades också ett dotterbolag i USA, Svetruck Americas Inc. Krisen i Asien 1997-1998 berörde företaget endast i liten utsträckning, eftersom man endast

²⁵⁹ Småläningen 10 sep 1993.

hade en marginell försäljning till regionen. ”Påverkan har kanske skett indirekt, via europeiska kunder”, påpekade Sture Andersson i lokaltidningen.²⁶⁰

Försiktigheten har präglat utvecklingen i Svetruck även långt efter 2002. Företaget har expanderat försiktigt och behållit en imponerande lönsamhet. Soliditeten låg vid undersökningsperiodens slut på ca 70 % och företaget hade under många år haft ett betydande räntenetto. Investeringarna i maskiner och fastighet fick en allt mindre omfattning och istället placerades överskotten i olika räntebärande finansiella instrument. Barn till ägarna har successivt börjat arbeta i företaget. Styrelsen var från 2000 minimal, Holger och Sture Andersson som de enda ordinarie ledamöterna, medan inköpschefen sedan 1977, Ingemar Samuelsson, var suppleant.

3.6 Silverdalens Mekaniska Verkstad²⁶¹

Att under det globaliserade 1990-talet ta över ansvaret för ett nedgången truckföretag var både modigt och svårt. Nio medarbetare antog utmaningen när deras situation hade förändrats på Kalmar och de slutade och tog över den operativa ledningen hos en liten konkurrent. De var nära att misslyckas, men genom goda kontakter, erfarenhet, hårt arbete och kanske också tur lyckades de bygga upp ett framgångsrikt företag.

3.6.1 Att våga!

Flera av de ledande tjänstemännen i Kalmar fick andra förutsättningar när Svedala blev ägare. Den nye vd:n Jonas Svantesson fick helt nya direktiv att följa samtidigt som hans ledarskap kontrasterade starkt mot det Dannestig hade representerat. Det blev en kulturkrock med många inskränkningar av den frihet som tidigare hade funnits. Flera av medarbetarna hade arbetat många år i företaget och var vana vid att få agera relativt självständigt. Därtill uppmanades bl a marknadschefen Olle Österlund att pensionera sig och tekniske chefen Nils Olof Larsson beordrades ”att sätta sig” i Lidhult. En ny ekonomichef anställdes och den förre, Paul Westergren, blev plötsligt andreman. Snart började några stycken att diskutera och se sig om efter andra arbetsplatser. Truckbranschen var dock relativt liten i Sverige och få av de berörda var villiga att flytta sina bopålar.

I Hultsfred, beläget i nordöstra Småland, fanns en liten trucktillverkare, Silverdalens Mekaniska Verkstad AB (= Silverdalen). Företaget hade grundats 1949 och tillverkat sin första truck redan 1952, endast två år efter Lidhults Mekaniska Verkstad. Under finanskrisen i början av 1990-talet hade företaget fått ekonomiska problem och finansiär var då Götabanken, vilken snart blev uppköpt av statliga

²⁶⁰ Smälningen 15 jan 1998.

²⁶¹ Muntlig information har erhållits från Hans Carlsson, Nils Olof Larsson, KG Salomonsson, Göran Skogsbom Paul Westergren och Olle Österlund.

Nordbanken, sedermera Nordea. I krisens kölvatten skapade banken ett dotterbolag Retrieve som skulle ansvara för bankens dåliga krediter. Retrieve i sin tur hade ett investmentbolag, Borgkronan, som fick det mer operativa ansvaret för Silverdalen. Vid början av 1994 hade Silverdalen ett tjugofemtal anställda och tillverkade ca 30 tunga truckar om året.²⁶² Kunderna var främst sågverk i närområdet. Borgkronan hade vid det här tillfället börjat leta efter några bransch-kunniga som kunde utveckla företaget.

Kontakt togs mellan tjänstemännen på Kalmar och Borgkronan och i de följande förhandlingarna insåg ägaren att kalmarfolket hade nödvändig kompetens och brett kontaktnät. Parterna var medvetna om att starten skulle bli tuff och tre års förluster budgeterades. Borgkronan anställde de nio vilka också fick optioner som skulle falla ut när vinsten översteg en viss nivå.

Ett tillfälligt kontor inreddes i Halmstad. Bl a utrustades samtliga tjänstemän av Borgkronan med var sin dator utom vd:n Olle Österlund, som vid 59 års ålder ansågs vara för gammal för denna teknik. I planerna fanns att skaffa en modernare fabrik längre söderut i Sverige. Tjänstemännen uppvaktade först Halmstad kommun som bedömdes lämplig med tanke på dels kommunikationerna och dels att det låg relativt nära tjänstemännens egna hemorter. Halmstad kommun krävde dock tio års hyresgaranti från Borgkronan, vilken endast var villig att lämna tre år. Silverdalens ledning kontaktades ungefär samtidigt av kommunledningen i näraliggande Markaryd. Denna kommun hade haft många nedläggningar av annan industri och arbetslösheten var ett stort problem. Kommunledningen välkomnade de nya entreprenörerna och lovade att skräddarsy och hyra ut lokaler för Silverdalen och krävde endast ett års hyresgaranti. Företaget presenterade å sin sida målsättningen att inom några år ha anställt 100 personer. Planerna var att ca 50 personer initialt skulle arbeta med att tillverka truckar i segmentet 18-52 ton, dvs tyngre maskiner.²⁶³ I den gamla verkstaden uppe i Hultsfred planerade företaget att sysselsätta ett tjugotal, som tills vidare skulle bygga medeltunga maskiner. På endast fem månader lyckades Markaryds kommun bygga om och till en befintlig fabrik till 2 500 kvm för 14 mkr.

Vd i Silverdalen blev förre marknadschefen i Kalmar, Olle Österlund, och denne presenterade snart en budget med en omsättning på 100 mkr, vilket byggde på att man skulle tillverka och sälja ett 80-tal truckar. Redan tidigt var företagsledningen inriktad på export och bedömde i årsredovisningen 1994, att denna skulle utgöra 80-90 % av omsättningen. Den första ordern var dock inhemsk, nämligen från Vin & Sprit i Åhus.

Optimismen var stor i början och företaget lyckades med hjälp av gamla kontakter teckna ett tillverkningsavtal med tyska Linde om att bygga en typ av reachstackers till tyskarna. Stora förhoppningar fanns i början om att lyckas kunna ta över några av Kalmars agenter runt om i världen. Österlund och medarbetarna hade tidigare under åren hos Kalmar byggt upp nära och goda relationer med dessa försäljningskanaler. Förhoppningarna brast tidigt eftersom agenterna inte alls ville lämna Kalmar. Agenterna hade sina största förtjänster inom den s k eftermarknaden

²⁶² Enligt tidningen Transport och Hantering, 1994 nr 9.

²⁶³ Småläningen 16 mars 1995.

och ville inte riskera denna relativt säkra inkomst. Istället kom de faktiskt mer eller mindre att motarbeta den nye konkurrentens etableringsförsök. De tidigare förhoppningarna om etablerade agenter sprack därför på ett tidigt stadium. En räddning blev att chefen för Kalmars dotterbolag i Tyskland plötsligt fick sparken och anställdes då av Silverdalen i det nybildade tyska dotterbolaget.

Under hösten 1994 sättes ett produktutvecklingsprogram som syftade att skaffa nya modeller med lyftkapaciteten 10-52 ton. Enligt konstruktören Hans Carlsson hade företagets dåvarande produktsortiment visat sig vara alldeles för dåligt. Den initiala informationen från Borgkronan hade stämt dåligt med verkligheten, och den nya ledningen insåg att det gamla produktsortimentet inte skulle kunna konkurrera på marknaderna. Planerna var från början att koncentrera sig på samma huvudsegment som Kalmar, dvs mellantunga och tyngre maskiner, därför att det var här man hade kontakterna och kunskapen. Företagets finanser var dock ansträngda och Borgkronan nödgades uppfylla sitt löfte att täcka företagets tidigare förluster genom att dels göra ett aktieägartillskott på 5,5 mkr, dels lämna ett förlagslån på 5 mkr och en nyemission på 4,9 mkr. Vid årets slut hade företaget 38 anställda och förlusten efter finansnetto blev 7, 8 mkr.



Bild 6. Silverdalens reachstackers. www.konecranes.se

3.6.2 Parkander tar över

Under det följande året eskalerade förlusterna framförallt beroende på kostnaderna med det nya produktprogrammet. De anställda ökade till 66 och utgjordes främst av monteringspersonal. Företaget tog också mycket tidigt beslut om att outsourca så stor del av verksamheten som möjligt. Detta gjordes, enligt den tekniske chefen Nils Olof Larsson, motvilligt då han ansåg att kunskandet försämrades i organisationen. Men företaget hade inget alternativ då finanserna var alltför ansträngda.

Snart fick Borgkronan en svårare uppgift, nämligen uppdraget från staten att sälja alla dotterbolag. De nio erbjöds att köpa Silverdalen för 7 mkr, men de ansåg att de ville ha in en kapitalstark partner. Ledningen med economichefen Paul Westergren tog kontakt med en god vän, Göthe Parkander som var huvudägare och stark man i börsnoterade Strålfors i Ljungby. Samtidigt har ledningsgruppen fått veta att Svetruck var intresserade av att komma över Silverdalen och man fruktade då en nedläggning. Svetruck hade synat årsredovisningarna och la ett bud på endast en krona för bolaget.

Westergren beskrev situationen för Parkander och denne blev omedelbart mycket intresserad av att gå in i bolaget och försöka lösa ut det från Borgkronan. Westergren minns sig att han nästan blev förskräckt av vännens entusiasm, eftersom det trots allt innebar en stor risk.²⁶⁴ Efter tuffa förhandlingar tog Parkander i september 1996 över ägandet i truckföretaget. Den officiella motiveringen som stod att läsa i lokaltidningen var att Parkander ville hjälpa Silverdalen på den internationella marknaden. Han konstaterar i tidningen att det är svårt att driva bankägda företag.²⁶⁵ Parkander, född 1924, blev nu ägare till 100 % och tog hand om ordförandeklubban i styrelsen. Han kom att vara mycket aktiv och sa många gånger till Westergren att han tyckte om "riktiga industriella produkter". Däremot la sig Parkander aldrig i den operativa ledningen och blev heller aldrig sur när negativa händelser uppenbarade sig. Genom sin starka ställning blev han också en stor hjälp i relationerna med företagets bank.

De lokala konkurrenterna, Kalmar och Svetruck, såg inte med blida ögon att Parkander tog över aktiemajoriteten. Antagligen var de fullt medvetna om Silverdalens ekonomiska problem och hoppades kanske att konkurrenten snart skulle tvingas lägga ned verksamheten. I Smålandsposten stod att läsa:

"Företagsklimatet i Ljungby har hårdnat sedan Parkander köper SMV.

Svetruck är irriterade...Kalmar överväger att inte längre köpa Strålforsprodukter.. vill inte gynna en konkurrents ägare."²⁶⁶

Några dagar senare uttalade sig vd Sture Andersson i Svetruck:

²⁶⁴ Enligt Paul Westergren, 9 jan 2008.

²⁶⁵ Smålandsposten 20 sep 1996.

²⁶⁶ Smålandsposten 5 okt 1996.

”..att det är olyckligt att Parkander har gått in i ett företag i grannkommunen. Svettruck överväger att inte handla av Strålfors i framtiden.”²⁶⁷

Parkander hade egentligen inte någon avsikt att bli långvarig ägare för Silverdalen. Han och de nio var överens om att det var bättre att en internationell ägare skulle ta över ägandet. Eftersom företaget hade ett utvecklat samarbete med tyska Linde, som hade positionerat sig på småtruckar, inleddes snart förhandlingar. Linde värderade Silverdalen till 45 mkr men affären brann inne eftersom man endast bjöd 15 mkr, vilket Parkander vägrade acceptera. Affärsmässigt fortsatte dock relationerna med Linde, vilka återkom så sent som 2003 men en ny propå.

Ett av de första besluten med Parkander vid rodret var att sälja fabriken utanför Hultsfred till de lokala företagen Bröderna Jansson, vilka med tiden blev en av de större underleverantörerna till Silverdalen. Under året satsade ledningen också resurser på att konstruera reachstackers för tomcontainerhantering och den första leveransen skedde i december 1996. En utbyggnad skedde också av produktions- och reservdelslagret. I årsredovisningen ser vi att omsättningen hade ökat till 140 mkr och antalet anställda blivit 78 stycken. Resultatet (efter finansnetto) visar att bolaget fortfarande blödde, minus 8,8 mkr som täcktes av ett förlagslån på 12 mkr, vilket sattes in av både Silverdalens operativa ledning och av Parkander.

Under det följande året förvärvade företaget 51 procent av den tyske agenten och återförsäljaren Stapler Maschinen Vertrieb GmbH och knöt därmed denne ändå fastare till sig.

1997 blir också det första verksamhetsåret med den nya ledningen då företaget gjorde en vinst, utan något aktieägartillskott. Silverdalens resurser var dock alltför små för att själv kunna penetrera olika marknader och därför skaffade man olika samarbetspartners. I Sverige blev 1998 BT Svenska AB generalagent för Silverdalen med ansvar för både marknadsföring, service och reservdelar. I England bildades däremot ett helägt försäljningsbolag då man ansåg att landet hade en stor marknadspotential. Samarbetsavtal tecknades med ett amerikanskt bolag om distributionen i Karibien, Central- och Sydamerika under namnet SMV Americas Inc. Som ett naturligt led i den allt viktigare internationaliseringen, bytte företaget namn från Silverdalens Mekaniska Verkstad AB till SMV Liftrucks AB. Exporten utgjorde 1998 hela 80 % av omsättningen.²⁶⁸

Silverdalen fick under året en tysk beställning av den dittills största reachstackern i världen, vilken levererades i april 1999. Både framtidsutsikterna och optimismen var goda eftersom lönsamheten snabbt förbättrades och snart kunde en utbyggnad av både produktions- och kontorsutrymmena påbörjas i Markaryd.

Företaget hade tidigt riktat in sig på de internationella marknaderna och i synnerhet de sk emerging markets, dvs ekonomier vars utveckling tidigare hade legat efter i den industriella utvecklingen, men nu börjat växa snabbare. I maj 1999 fick företaget sin dittills största enskilda order på åtta reachstackers till Brasilien. Under året bildades dotterbolaget SMV Australia och just Australien blev den största enskilda

²⁶⁷ Småläningen 8 okt 1996.

²⁶⁸ Småläningen 2 okt 1996.

marknaden. Fjärran Östern och särskilt Sydkorea blev också allt mer intressanta marknader. Exportandelen växte nu till imponerande 82 % av den totala omsättningen.

Efter millennieskiftet lanserade företaget en truck som hade ett helt nytt lyftstativ, vilket är placerat bakom drivaxeln på sidorna av hytten istället för framför och gav föraren ett mycket bättre siktfält.²⁶⁹ Uppfinningen patentsöktes och visades upp på Hannovermässan i mars 2001.

Andra händelser under år 2000 var att det svenska aluminiumföretaget SAPA la en beställning på 17 mellantunga truckar med ordervärdet 20 mkr. Danska rederiet AP Möller beställde reachstackers och Lindesamarbetet fördjupades. Kontakter och samarbete inleddes med BT och Toyota ägda MHC på åtta östeuropeiska marknader. Det helägda dotterbolaget i England, SMV UK Ltd avyttrades i december till dotterbolagets vd, vilken i fortsättningen skulle vara SMV:s agent i Storbritannien och Irland.

Kalmars nye vd, Christer Granskog, kontaktade Silverdalens ledning för att sondera om något samarbete eller förvärv skulle kunna vara möjligt. Det blev inga djupare förhandlingar då man inte kunde finna några gemensamma synergieffekter.

I årsredovisningen 2001 står att läsa att Parkander nu var majoritetsägare, vilket då innebar att han inte längre ägde 100 procent. Han hade under året låtit flera i ledningsgruppen bli delägare till 46 % av aktierna i det nu lönsamma företaget. Den i Kalmar så framgångsrike säljaren och avdelningschefen, Karl Gustav Salomonsson, anställdes nu av Silverdalen. Han var mannen som hade ansvarat för det lyckosamma och prestigefyllda ordern från amerikanska försvaret på knappt två miljarder. "KG" som dittills i hela sitt yrkesverksamma liv hade arbetet hos Lidhult och Kalmar, utsågs till vice vd hos SMV och skulle efter några år också bli dess vd.

I Smålandsposten intervjuades försäljningschefen Anders Sandström om företagets framgångar:

"Vi har outsourcat allt utom montering och blir därför inte så hårt drabbade i lågkonjunktur och kan vara mer flexibla i högkonjunktur. Vi kan hålla mindre lager så dessa i stor utsträckning finns hos leverantörerna och administration. Försäljningen består i i stor utsträckning av agenter runt om i världen. Ju fler agenter på fler marknaderna, desto tryggare."²⁷⁰

Under 2001 öppnade representationskontor i Singapore och Hongkong vilket innebar en förstärkning på för- och eftermarknaderna i dessa områden.

Under det sista året i vår undersökning, 2002, förvärvade Silverdalen de utestående aktierna i tyska dotterbolaget SMV Stapler Maschinen Vertrieb. Patent har erhållits med det s k Spectra konceptet vilket innebar att truckens lyftarm sitter vid sida om föraren som därigenom får mycket bättre siktförhållanden. Exportandelen hade nu stigit till över 90 % och man hade sedan 1994 sålt maskiner till ett femtiotal länder runt om i världen.

²⁶⁹ Småläningen 6 nov 2000.

²⁷⁰ Smålandsposten 10 jan 2001.

3.6.3 Epilog

Några år senare, hösten 2004, sålde Parkander och de anställda sina aktier till finländska Kone. De flesta ägarna hade närmat sig pensionsåldern och såg det både naturligt och kanske lämpligt att i tid kunna göra en bra affär. Däremot var Parkander inte speciellt entusiastisk till försäljningen, utan gick mer motvilligt med på affären. De nio avhopparna hade fått vara med om en mycket händelserik resa med Silverdalen, vilken nu slutade lyckligt. År 2006 ändrar de nya ägarna namnet till Konecranes Liftrucks och beslut har fattats om att påbörja byggandet av en produktionsanläggning i Shanghai. För 2007 budgeterades en omsättning på 850 mkr som till 90 % säljs på export i 60-65 länder. Antalet fast anställda i Markaryd var nu 135 st, men många fler var sysselsatta genom de många underleverantörerna.

4. Företagens strategier och lönsamhet

Efter de redovisade berättelserna vill jag göra en beskrivning och analys av företagens strategier och deras lönsamhet. Jag anser att detta är viktigt för att förstå hur entreprenörerna har agerat och då särskilt med hänsyn till valet och konstruerandet av innovationerna. Som tidigare diskuterats påverkar både miljö, struktur, strategi och egna erfarenheter dagens och framtidens många beslut. Därtill är en god lönsamhet en möjliggörande faktor precis som en svag lönsamhet är starkt begränsande. För Dyreboverken och Lidhult under de första åren blir diskussionen mer tentativ då källmaterialet är begränsat.

4.1 Strategierna

Företag har i allmänhet, som tidigare diskuterats, flera delstrategier som knyts ihop i en mer övergripande. Jag kommer här att fokusera på de övergripande och i endast i mindre utsträckning på de många delstrategierna. För de tre första företagen, Lidhults Mekaniska Verkstad (=LMV), Dyreboverken och Ljungbytruck, diskuteras endast huvudstrategin, eftersom det historiska materialet är begränsat. Närmast följer nu en diskussion och jämförelse av vilka strategier företagen har haft och detta görs med hjälp av Porters klassificering av marknadsstrategier, nämligen att vara marknadsledande eller att vara en efterföljare. Med marknadsledare följer, enligt min tolkning av Porter, att vara produktinnovativ. Ett företag som bestämmer sig för att vara marknadsledare bör följaktligen också satsa resurser på att vara mer innovativ än vad "efterföljarstrategin" kräver. Detta innebär att valet av strategi påverkar graden och inriktningen av innovationerna. Därefter redovisas hur strategierna har kommit till, antingen i enlighet med Chandlers tankar om att den externa miljön påverkar den övergripande strategin och därefter strukturen eller, som Ansoff ansåg, att befintlig struktur ligger till grund för valet av strategi. Som tidigare diskuterats kan givetvis bägge synsätten mer eller mindre parallellt påverka konstruerandet av ett företags huvudstrategi.

Gemensamt för samtliga företag i avhandlingen är att de har inriktat sig på att bygga enstycksmaskiner och inte haft någon form av s k massproduktion av standardiserade maskiner. Från början var detta naturligt då marknaden var lokal och relativt liten samtidigt som majoriteten av truckarna var tekniskt relativt lika. För de två första företagen, LMV och Dyreboverken, var kraven på större lyftförmåga och därigenom större maskiner inte vanligt bland de lokala sågverken under 1950-talet. Sådan växte successivt fram i takt med att kundgruppen förändrades mot större sågverk, massa- och basindustrin samt verkstadsindustrin. När truckföretagen sedan från 1960-talet började tillverka allt större maskiner blev dessa också alltmer kundanpassade. Kanske var företagen i början tvingade till detta när maskinerna blev dyrare, men med tiden insåg

man också att konkurrensen från utlandet (främst japanerna fr o m 1970-talet) var tuffare i det lättare segmentet (<6 tons lyftförmåga) än i de medeltunga (6 -12 ton) och tyngre segmenten (> 12 ton).

Ljungbytruck kom på marknadsidan att hålla fast vid sin sågverksnisch, även om man mer försiktigt utvidgade kundgrupperna i slutet av 1960-talet. Strategin hos bröderna Andersson, att bygga driftsäkra och ändamålsenliga maskiner, formades mycket tidigt och har sedan legat fast under hela deras yrkeskarriär. Man lyssnade på olika kundkrav under Ljungbytruckstiden, men förblev oftast ändå mycket selektiv i den slutliga utformningen. De visste att de mindre kunderna i slutänden inte ville betala mer än nödvändigt.

Försökte då någon av pionjärerna bli marknadsledare, enligt Porters terminologi, eller föredrog de att vara efterföljare? Bland de tre första företagen tycks samtliga ha satsat stora resurser på just produktutveckling, fast med olika inriktningar och resultat. LMV var mer än de övriga fokuserade på att ta fram och lansera helt nya produkter och exempel är sidolastaren och ro/ro-trucken. Genom den sistnämnda fick företaget in en fot i den växande sjöfartsnäringen. Kanske hade det betydelse att lokale konkurrenten Ljungbytruck samtidigt hade tagit allt större andelar på den nordiska sågverksmarknaden. För Dyreboverken finns ingen information om strategier eller mål med verksamheten, men ägaren verkar, enligt de intervjuade, ha haft ambitioner att satsa på produktutveckling, även om resultatet inte blev lika bra som hos de två andra lokala aktörerna. Annars tror jag att det fanns en ambition att växa vilket utbyggnaden av verkstaden tyder på, men eftersom varken tillräckliga resurser eller nödvändig kompetens fanns i ledningen, var möjligheterna inte så stora.

Bröderna Andersson var särskilt inriktade på att förbättra befintliga maskiner och göra dem mer användarvänliga. Däremot presenterade de inte några större produktinnovationer fram till 1975.

Marknadsledare eller inte, det beror på hur vi definierar begreppet. LMV var antagligen mest framstående i Sverige med att lansera helt nya produkter, medan bröderna Andersson var skickliga på att förbättra befintliga produkter. Bernt Dyrebo hamnade i kölvattnet efter de två lokala konkurrenterna då han framförallt misslyckades med kvaliteten.

Orsakerna till strategivalen är inte heller entydigt för de tre äldsta företagen. LMV hade tidigt kontakter på exportmarknaderna, men dessa var ändå mer sporadiska. Naturligtvis påverkade den yttre miljön (som den lokala konkurrensen) strategivalen, men också de egna förutsättningarna och strukturen påverkade. Företagen var trots allt relativt små i jämförelse med de amerikanska konkurrenterna. Däremot blev särskilt LMV och Ljungbytruck stora och marknadsledande på vissa lokala marknader, inte bara när det gällde produktinnovationer utan också volymmässigt.

De tre företagen som har varit verksamma efter 1975, Kalmar, Svetruck och Silverdalen, har som vi sett blivit väletablerade på många internationella marknader. Den övergripande strategin var nästan undantagslöst inriktad på att bygga större och kund-anpassade maskiner.

Kalmar beslutade mycket tidigt att försöka bli marknadsledare genom att satsa stora resurser på produktutvecklingen. Parallellt insåg ledningen att större volymer var

nödvändiga och de fanns utomlands. Där fanns också den snabbt växande containerhanteringen, vilken ledningen spådde skulle dominera sjöfarten under över-skådlig tid. Kalmar var också alert när reachstackers började dyka upp på marknaden. Denna nischmarknad inom containerhanteringen har blivit den kanske mest spännande av alla produktområdena i truckbranschen. I viss mån har Kalmar även försökt positionera sig inom det lättare trucksegmentet, men detta blev inte speciellt framgångsrikt.

Svetruck skiljer sig från Kalmar beträffande utvecklingsstrategin. Svetruck har nästan undantagslöst hållit fast vid ett beprövat grundchassi och satsat, i förhållande till Kalmar, relativt lite på helt nya konstruktioner. Under 1960-talet innebar bröderna Anderssons driftsäkerhetstänkande något nytt och innovativt i branschen, men med Svetruck vill jag nog mer klassificera brödernas strategi som efterföljare. I varje fall i jämförelse med konkurrenterna Kalmar och Silverdalen.

Silverdalen kom med den nya ledningen att byta produktinriktning och därigenom också kundkategori. Tidigare hade det lilla företaget koncentrerat sig på sågverkskunder i närområdet, medan företaget från mitten av 1990-talet i första hand började rikta in sig på företag verksamma inom containerhanteringen och då särskilt utländska. Det gamla produktprogrammet måste genomarbetas i grunden och företaget satsade på en mängd nya produktinnovationer. Även om de under några år var framgångsrika inom produktutvecklingen går det inte att betrakta dem som marknadsledare, då de trots allt förblev ett litet företag med begränsade volymer. En konsekvens blev att företaget inte kunde skapa tillräckliga resurser för att även i fortsättningen kunna hålla ett högt tempo i produktutvecklingen. Företaget tycks, liksom Svetruck, ha blivit allt mer av s k efterföljare med åren. Nu kan detta ändå innebära ett bra val inför framtiden, eftersom det verkar vara ett återtag mot en större standardisering inom segmentet. Per Wass, tidigare säljchef hos Kalmar och idag vd för Sverigeenheten hos Toyotaägda BT i Mjölby, är idag övertygad om att branschen nu går mot mindre kundanpassning och mer standardisering. "Det har blivit alltför kostsamt att skräddarsy maskiner och kunderna är inte längre beredda att betala för det", säger Wass.²⁷¹ Under 1950-talet tillverkades i princip endast standardmaskiner och detta innebär nu att cirkeln åter är på väg att slutas. Kvalitetstänkandet, som idag står i fokus för användarna, kräver i stor utsträckning att produktionen görs mer enhetlig och effektiv.

Företagens olika delstrategier skiljer sig mer åt och särskilt Svetruck utmärker sig genom att ha outsourcat mycket lite av sin produktion. Även förr, när det vanligtvis kallades legojobb, föredrog man att tillverka så mycket som möjligt själva. Under Ljungbytruckstiden strävade bröderna Andersson att göra produktionen så kostnadseffektiv som möjligt. Rune Andersson anser till och med att de allmänna kostnadshöjningarna i form av sociala avgifter o dyl under 1970-talet t o m gynnade företaget eftersom de utnyttjade sin personal mer effektivt än de flesta konkurrenter. De har även nästan undantagslöst själva tagit hand om aktiviteter som leverans till kunder såväl som egna byggnationer. En imponerande lönsamhet under många år har

²⁷¹ Intervju 11 nov 2005.

säkerligen bidragit till att låta strategin ligga fast. Kalmar använde däremot länge olika underleverantörer som ”dragspel” i samband med konjunktursvängningarna. Vid sämre beläggning i de egna verkstäderna ”togs jobben hem” från legoföretagen och vice versa. Med nya ägare under 1990-talet har sedan outsourcingstrategin blivit mycket mer använd, både i närområdet och när det gäller forna Östeuropa. Med finnarna som ägare har också en ökad standardisering av sortimentet inletts. Kalmar har också under hela perioden arbetat med att flytta och omstrukturera verksamheter mellan olika produktionsenheter, vars resultat är svårbedömt.

För Silverdalens räkning var outsourcingstrategin ett enkelt och nödvändigt val då företaget led stor brist på resurser. De hade helt enkelt inte råd att bygga upp en egen komponentverkstad. Med tiden utvecklades ett gott samarbete med närliggande leverantörer. Eftersom företags volymer förblev relativt små, fanns det tillräckligt med kapacitet hos leverantörerna i närområdet. Kanske hade ledningens erfarenhet av produktionsproblem hos Kalmar också bidragit till en önskan om att ha en slimmad organisation med en minimerad personalstyrka. Outsourcingen binder också mindre kapital och kan under lågkonjunkturer visa sig vara en fördel genom en lägre fast kostnads massa.

En misslyckad strategi för Kalmar var 1980-talets förvärv, vilka syftade att öka marknadsandelarna genom uppköp av andra företag. Denna visade sig snart medföra stora förluster och bekymmer. Strategin beslöts av styrelsen²⁷², men ledningen var nog också positivt inställda. Att Kalmar hade en statlig och stark ägare kan ha bidragit till att risknivån höjdes i samband med förvärven.

Vi måste beakta att näringslivet i Sverige åren efter ”superdevalveringen” 1982 fick en kraftig expansion. Avregleringar för utländska investeringar jämte frigörelsen av bankernas utlåningsverksamhet, drev på efterfrågan under 1980-talets andra hälft. Kalmars ledning var, som så många andra, positiva till att sälja på allt fler marknader och hade sedan 1975 också framgångsrikt deltagit i detta.

Både Kalmar, Svetrucks och Silverdalens utlandsstrategier innebar att först upprätta avtal och nät med agenturer, vilka verkade som försäljare på respektive marknad. Detta var ett enkelt och billigt sätt att komma igång. När man sedan hade börjat få upp volymerna och därmed också en intressant eftermarknad, etablerades egna eller samägda dotterbolag.

Kalmar lyckades efter fusionen 1975 mellan LMV och Ljungbytruck implementera en decentraliserad organisation, som genom sitt spridda beslutsfattande bidrog till att skapa fler innovationer än vad konkurrenten Svetruck lyckades med. Det senare företaget har haft sin bas i sågverksrörelsen, men även varit verksamt på flera utländska marknader. En viktig orsak till Svetrucks försiktiga expansion har varit att ägarna inte har velat låta sina företag bli för stora, utan har föredragit att ha bra kontroll på alla enheter. En följd har blivit att Svetruck har centraliserat alla viktigare beslutsfunktioner. Holger Andersson säger att: ”200-300 anställda är nu lagom eftersom man då kan ha bra arbetskraft. Ju större företag desto mer ”tomgång”.

²⁷² Statliga Procordia var ägare och Sören Gyll ordförande.

Andersson understryker vidare att: "Det är viktigt att nischa sig, vara bra på en begränsad marknad".²⁷³

Anställda hos de nära konkurrenterna var vid mina intervjutillfällen imponerade av Svetrucks utveckling, men såg inte företaget i framtiden som någon svår konkurrent. De hävdade att "Svetruck har framtiden bakom sig" och motiverade påståendet med att företaget under flera år har satsat alldeles för lite på förnyelse. Med Porters resonemang har strategin mer blivit att vara en efterföljare. Att bevaka och studera konkurrenterna och att ta till sig och även utveckla det som har varit lämpligt.

Hur har då strategierna kommit till för de tre företag som idag tillsammans dominerar världsmarknaden? För samtliga företag gäller att det inte finns någon entydig förklaring, både den externa och den interna miljön har påverkat valen. För Kalmars del har i synnerhet de internationella marknaderna påverkat mer än den egna strukturen. Marknaderna har i stor utsträckning format strategierna och därmed också företagets struktur. Svetruck och Silverdalen tycks däremot ha låtit de egna förutsättningarna i större utsträckning styra strategivalet. Svetruck genom imponerande lönsamhet och Silverdalen via sina bristande resurser. Svetruck fann tidigt ett vinnande koncept och har därefter hållit fast vid detta.

En slutsats är att strategivalen har påverkat och kanaliserat innovationsarbetet. I synnerhet Kalmar valde att bli marknadsledare och bör därför ha satsat mest på att ta fram nya produkter. Bröderna Andersson, är motpolen som framstår som efterföljare och bör därför ha satsat mer på att förbättra befintliga produkter.

4.2 Lönsamheten

Lönsamheten spelar på olika sätt stor roll för företags utveckling. Den kan om den är tillfredsställande möjliggöra nya investeringar, men också i vissa fall cementera fast beprövade koncept och befintliga strategier. Är lönsamheten å andra sidan svag, kan det bli fråga om mer defensiva strategier och kanske också rena akutåtgärder för att försöka vända utvecklingen. Företagen i föreliggande undersökning har haft stora skillnader i sin lönsamhet.

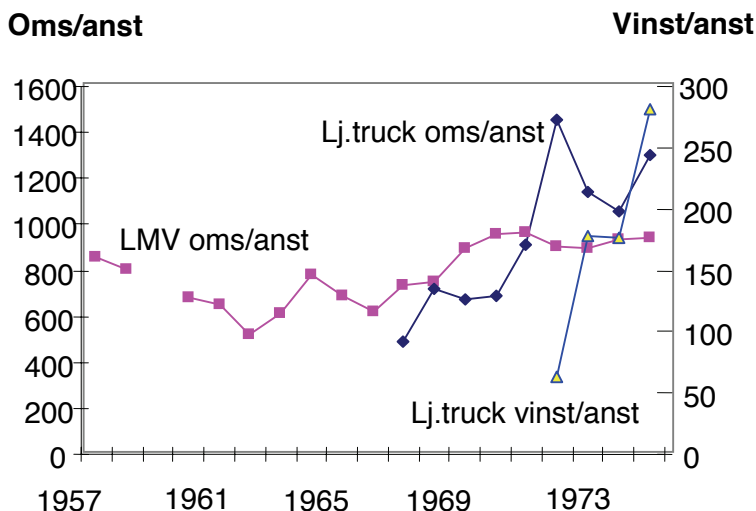
För Dyreboverken har jag tyvärr inget relevant material, men mycket tyder på att den under de begynnande åren antagligen goda lönsamhet försämrades under 1960-talet. Kanske främst beroende på att de lokala konkurrenterna LMV och Bröderna Andersson hade en bättre innovationsförmåga och samtidigt växte sig allt starkare. LMV, som var en del av skogsägarföreningen, hade enligt flera utsagor en god och stabil finansiell utveckling. Chefen John Karlsson behöll de medel han ansåg att han behövde och resten skickades till föreningens huvudkontor i Halmstad eller Växjö. Enligt PO Dannestig, chef på Kalmar, innehöll förvärvet av Lidhults Mekaniska Verkstad 1974 en mycket tillfredsställande substans.

Bröderna Anderssons verksamhet drevs fram till 1967 i ett handelsbolag, vars räkenskaper inte är offentliga. Efter flytten till Ljungby och ombildningen till aktie-

²⁷³ Intervju 16 mars 2006.

bolaget Ljungbytruck finns det publika årsredovisningar. I de följande diagrammen redovisas omsättning och vinst per anställd deflaterade med referensåret 2002, i syfte att bättre kunna jämföra företagens effektivitet.

Diagram 4.1: Omsättning per anställd för Lidhults Mekaniska Verkstad under 1957-1975²⁷⁴ och AB Ljungbytruck 1967-1975. Resultat (före bokslutsdispositioner) per anställd för AB Ljungbytruck 1972-1975. 2002 års fasta priser.²⁷⁵



Källa: Årsredovisningar.

Vi kan i diagram 4.1 se att omsättningen per anställd faller för Lidhult fram till 1962, men därefter sker en trendmässig ökning. Ljungbytrucks första officiella årsredovisning är daterad till 1967. Företaget har under de första åren en lägre omsättning per anställd än Lidhultskonkurrenten, men passerar denna under 1972. Den kraftiga ökningen förklaras delvis med att man har ett förlängt räkenskapsår. En modernare årsredovisning presenteras från 1972 och från detta år redovisas även resultatet per anställd i diagrammet. Ledningen passar under året på att göra en avsättning på 1,2 mkr till pensioner vilket förklarar det, i jämförelse med senare år, relativt låga redovisade resultat.

Kvoten omsättning/anställd är ett grovt mått som innehåller många svagheter²⁷⁶, men kan ändå ge en uppfattning om produktiviteten i företagen. Vi kan

²⁷⁴ Årsredovisning för 1959 saknas.

²⁷⁵ Samtliga omsättnings- och resultatdiagram i det här kapitlet är deflaterade med hjälp av Ljungberg (1990, 1999) och är ett prisindex för produktionen. Referensår är 2002 för att bättre kunna jämföra utvecklingen.

spekulera i att produktionen var relativt småskalig under de första tio åren, vilket kan ha gjort den ganska dyr. En annan förklaring är att en stor del av komponenterna tillverkades av Lidhult själva med mer arbetstimmar som följd. En tredje förklaring kan vara att det var svårt att få tag på lämpliga komponenter. Från 1962 börjar kvoten öka, vilket kan tyda på högre produktivitet i företaget och/eller fler inköpta komponenter. Alternativt blev det med tiden lättare att ta bättre betalt för maskinerna i takt med att företaget koncentrerade sig på tyngre maskiner. Vi har tidigare sett i tabell 3.1 att omsättningen ökade rejält från slutet av 1960-talet.

Ljungberg har i sin avhandling studerat bl a prisutvecklingen för olika branscher i Sverige mellan 1885-1969. Han använder sig av relativpriser²⁷⁷, för att bättre kunna analysera strukturförändringar. För perioden 1949-1969 konstaterar han att relativpriserna för maskinindustrin (i vilken trucktillverkningen närmast kan sorteras in) har varierat. Under 1950- och 1960-talen var priserna något stigande överlag, vilket, enligt Ljungberg, tyder på att stora innovationer saknades under perioden. För truckindustrins räkning skulle detta kunna tolkas som att branschen karakteriserades av mindre revolutionerande innovationer, dvs mer av typen gradvis förbättrande eller inkrementella. En närmare diskussion av innovationerna gör jag kapitel 5.1, där det också framkommer att innovationerna under perioden huvudsakligen var av inkrementell art, vilket ger stöd åt Ljungbergs slutsats.²⁷⁸

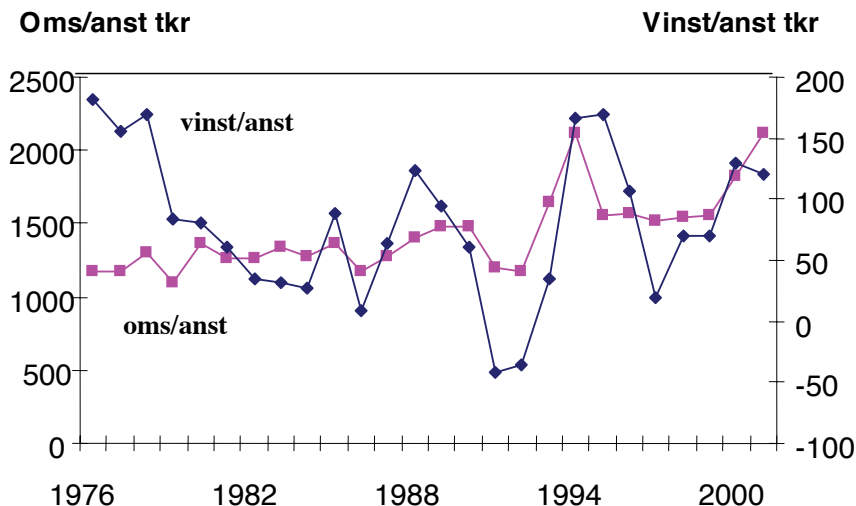
Kalmar fusionerade Lidhult och Ljungbytruck i slutet av 1975 och från det följande året redovisas de bägge enheterna tillsammans. I diagram 4.2 kan vi studera företagets omsättning och resultat:

²⁷⁶ Det finns flera förklaringar till att kvoten förändras. Dels inkluderas företagets hela omsättning, med såväl reservdelar, service o dyl, dels förändras produkterna över tiden och prissätts också olika, kanske beroende på marknad och konjunkturer. En annan orsak som försvårar jämförelser över tiden är i vilken utsträckning företag själva tillverkar insatsmaterialet. Vi vet att trenden över tiden har gått mot fler inköp vilket, ceteris paribus, leder till färre egna arbetstimmar.

²⁷⁷ Mätt med branschens eller varugruppens priser relativt hela industrins prisindex.

²⁷⁸ Ljungberg (1990).

Diagram 4.2: Kalmar Industries omsättning och resultat (f bokslutsdispositioner) per anställd. 1976-2002. För år 2001 och 2002 redovisas hela den nya koncernens värden. 2002 års fasta priser.



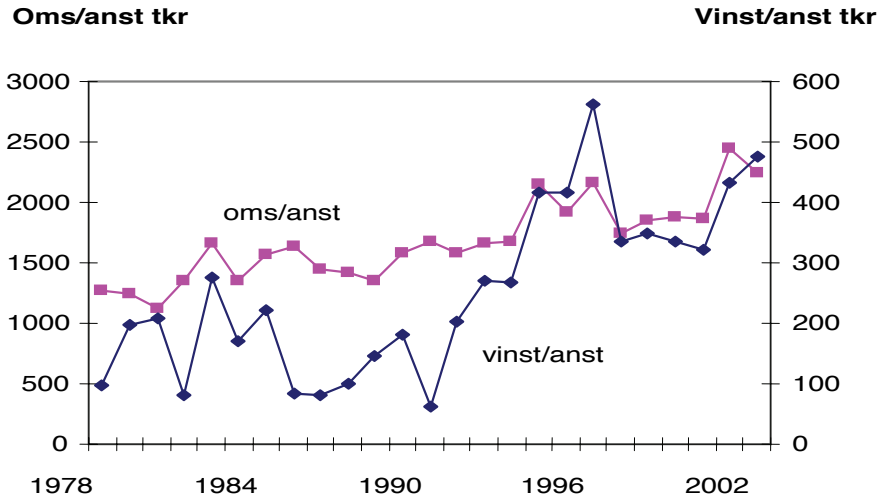
Källa: Årsredovisningarna.

Omsättningen per anställd ökade relativt långsamt över perioden, vilket kan förklaras med såväl en ökad produktivitet som en större mängd insatsmateriel. Därtill bidrog naturligtvis strategin med att bygga kundanpassat till en relativt svag produktivitetsökning.

Från slutet av 1990-talet ökade företaget outsourcingen då man framförallt började beställa grövre och enklare komponenter från olika leverantörer. Vinsten per anställd uppvisade en större volatilitet än omsättningen under perioden. Anmärkningsvärt är att vinsten för 1976, med beaktande av deflateringen, var den största som uppnåddes under hela perioden. I diagrammet framgår tydligt problemen i början av 1990-talet med både minskad försäljning och förlustår. Någon anmärkningsvärd förändring sker inte efter det att finländarna har tagit över 1997. Koncernens årsredovisning läggs ihop och någon separat redovisning ges sedan inte för truckdivisionen från 2000, utan hela koncernen redovisas i sin helhet. Någon större förändring blir det dock inte om vi studerar omsättningen och vinsten per anställd i den nu väsentligt större företagsgruppen. En viss ökning sker, men historiskt har liknande förändringar skett flera gånger, så något trendbrott kan inte skönjas.

I diagram 4.3 kan vi se att Svetruck har haft en stabil ökning av sin omsättning per anställd och en imponerande utveckling av sitt resultat.

Diagram 4.3: Svetrucks omsättning och resultat (f bokslutsdispositioner) per anställd 1977-2002. Basår 2002.

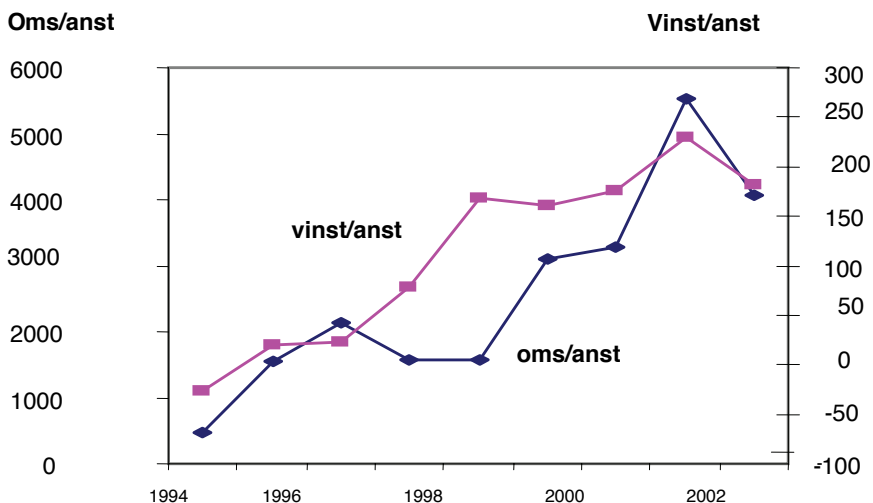


Källa: Årsredovisningarna.

Under de första åren i diagrammet är både vinst och omsättning i nivå med Kalmars, men till skillnad från konkurrenten etablerades en högre genomsnittlig vinstnivå under 1980-talet. I mitten av 1990-talet skedde en anmärkningsvärd ökning till imponerande nivåer, som kom att bibehållas. Svetrucks höga vinst och goda soliditet (vilket bl a berodde på att en stor del av vinsten stannade kvar i bolaget) innebar att företaget även under lågkonjunkturer kunde hålla sysselsättningen intakt, bl a genom möjligheten att kunna erövra order på en tuffare marknad med hjälp av sänkta priser. De har därför aldrig behövt använda personalen som konjunkturregulator. Å andra sidan medför överkapitaliseringen för ett lönsamt företag en sämre räntabilitet än vad som annars hade varit fallet. En bidragande anledning till att pengarna har fått stanna i bolaget har även berott på önskan att undvika dubbelsbeskattning och förmögenhetsskatt.

Det tredje fortfarande verksamma företaget, Silverdalens Mekaniska Verkstad, har som vi sett en mycket kortare historia med den nya ledningen, som initialt också fick några riktigt bekymmersamma år. Resultatet för 1994-96 är enligt diagrammet positivt, men detta beror på att erhållet aktieägartillskott täckte de relativt stora förlusterna. Underskottet varade fram t o m 1996 och därefter började företaget visa ett "riktigt" positivt resultat.

Diagram 4.4: Silverdalens omsättning och resultat (f bokslutsdispositioner) per anställd 1994-2002. Basår 2002.



Källa: Årsredovisningarna.

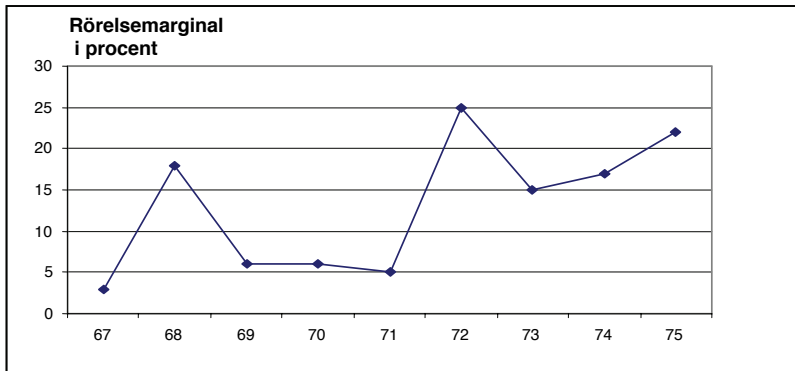
Åren 1997 och 1998 är problematiska med i stort sett nollresultat, men från 1999 förbättrades lönsamheten radikalt, för att därefter stabiliseras på en högre nivå. Bidragande var att företaget fick en stabilare ägandestruktur samtidigt som både modellprogram och marknadskontakterna hade utvecklats. Företagets relativt höga omsättning per anställd förklaras genom företagets outsourcingstrategin.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att två av de äldre företagen, LMV och Ljungbytruck, växte sig allt starkare och hade en god lönsamhet. Dyreboverken, vars årsredovisningar saknas, fick sannolikt en svårare situation när de lokala konkurrenterna ökade takten. För företagen som var verksamma efter 1975 stod Svetruck i en klass för sig själv när det gäller vinsten per anställd. Kalmar har haft en volatil utveckling av resultatet, beroende framförallt på konjunkturerna men även på olyckliga förvärv av andra företag. Silverdalen hade några turbulenta år med den nya ledningen och först med ny ägare, modernare produktprogram och marknadskontakter började man visa positivt resultat.

4.3 Rörelsemarginalen

För att bättre förstå utvecklingen har jag valt att även undersöka fyra av företagens rörelsemarginaler.²⁷⁹ Ljungbytruck visas separat då de var verksamma innan 1975.

Diagram 4.5: Ljungbytrucks rörelsemarginal i procent 1967-1975.²⁸⁰



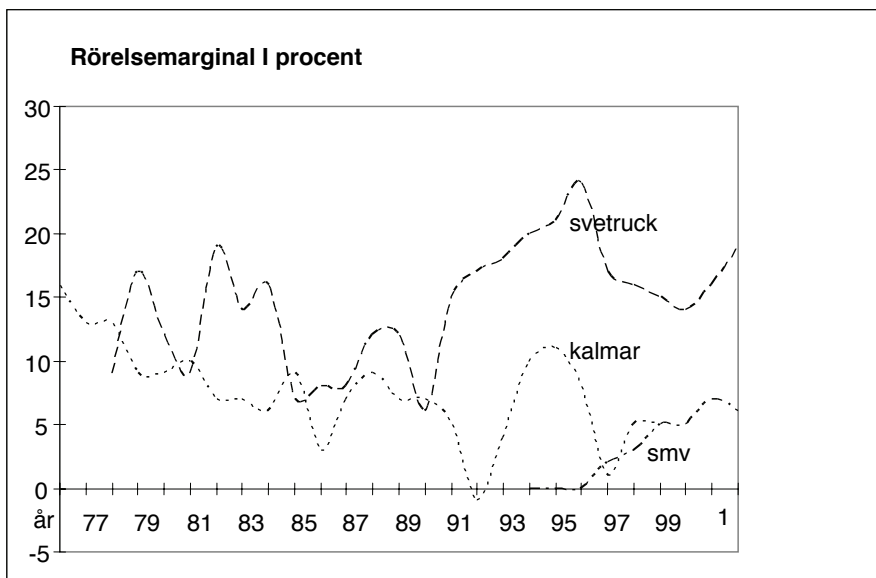
Källa: Årsredovisningar.

Rörelsemarginalen som visas är stigande men också volatil. Vi bör betänka att först 1972 lämnades en årsredovisning som är uppställd enligt dagens struktur. Detta innebär att den tidigare utformningen kan ha påverkat redovisningen av utfallet. Marginalen 1972 berodde delvis på förlängt räkenskapsår, men årsredovisningarna visar att bolagets räntenetto också började generera ett överskott. Det enda truckföretaget i regionen som framöver kom att överträffa Ljungbytrucks marginaler var Svetruck, vilket delvis kan förklaras med att det hade ungefär samma ägarstruktur.

²⁷⁹ LMV och Dyrboverket är utelämnade pga av att tillförlitliga årsredovisningar saknas.

²⁸⁰ För perioden 1967-1971 definieras rörelsemarginalen som bruttovinsten/omsättningen pga äldre utformad årsredovisning, medan det från 1972 definieras som resultatet efter avskrivningar men före finansnettot dividerat med omsättningen.

Diagram 4.6: Kalmar, Svetrucks och Silverdalens rörelsemarginaler i procent för perioden 1976-2002.²⁸¹



Källa: Respektive årsredovisning.

Kalmar hade under de första åren sina bästa marginaler, men dessa försämrades sedan över tiden. En viss rekyl efter att den svenska kronan började flyta 1992 skedde under 1994 och 1995, för att därefter stabiliseras runt 5-7 procent. Kalmar har oftast, av olika anledningar, haft låga vinster i förhållande till omsättningen. En bidragande anledning har varit strategin av att bygga enstycksmaskiner och samtidigt försöka vara marknadsledande. Företaget har inte lyckats utnyttja sin position till att ta tillräckligt betalt. Därtill var förvärvsstrategin mycket olycklig under både 1980-talet och när Jonas Svantesson köpte tillbaka amerikanska AC i mitten av 1990-talet.

Svetruck uppvisade en stabil och till och med något ökande rörelsemarginal över tiden. Initialt var inte skillnaden så stor gentemot Kalmar och Svetruck pendlade mellan 7-20 % rörelsemarginal fram till 1990, men därefter höjdes nivån till ett intervall mellan 15-25 %. Nuvarande vd:n Sture Andersson förklarar ökningen med att företaget dels lyckades höja produktiviteten genom ett ökad kapacitetsutnyttjande samtidigt som man fick många fler exportorder. Det senare hade stor betydelse

²⁸¹ Definieras som resultatet efter avskrivningar men före finansnetto, dividerat med omsättningen.

eftersom marginalerna på utlandsmarknaderna överlag var högre än de inhemska.²⁸² Kombinationen ökad omsättning och högre produktivitet gav ett direkt genomslag på resultatet. De stora vinsterna innebar att man från 1995 även kunde redovisa ett finansiellt netto varje år (visas inte i något av diagrammen). Några förklaringar till utvecklingen finns i de försiktiga utvecklingssatsningarna och de allmänt låga overheadkostnaderna.

Silverdalen hade under den korta undersökningsperioden successivt fått förbättrade marginaler, vilka framemot millennieskiftet stabiliseras i nivå med Kalmars. En intressant fråga är om den då uppnådda 5-7 % marginalen är uthållig på sikt.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att Svetrucks strategi har varit imponerande framgångsrik och källor hävdar att lönsamheten efter 2002 har fortsatt att vara mycket hög. Strategin att själva växa organiskt, nischat mot kvalitetsmaskiner och liten overhead visade sig vara mycket lönsam. Flera initierade höjer dock ett varningstecken och menar att företaget under många år har satsat allt för lite på nykonstruktion och sitter idag med relativt åldersstigna produkter. Kalmar hade lyckats uppnå volymtillväxt, men till priset av en sämre lönsamhet. Förvärven har varit bekymmersamma och kostat mycket tid och pengar för koncernen. Företaget har valt att vara marknadsledande, men har inte resultatmässigt kunnat dra nytta av denna strategi. Kalmar tycks också ha varit mycket sårbart lönsamhetsmässigt under lågkonjunkturer. Silverdalen verkar mot slutet av undersökningsperioden vara på rätt väg efter flera problematiska år. De har precis som Kalmar, satsat på att vara innovativa, men valde att outsourca så mycket som möjligt av tillverkningen.

Efter denna mer översiktliga beskrivning kommer jag nu att mer i detalj se hur entreprenörerna har agerat, vilka innovationer de har lanserat och slutligen också vilken betydelse klustret har haft.

²⁸² Intervju 7 feb 2008.

5. Entreprenörerna, innovationerna och klustret

I det här kapitlet kommer truckföretagens utveckling att analyseras med hjälp av de frågeställningar som jag tidigare har redovisat. De två första löd:

- Vilka innovationer har haft störst betydelse?
- Hur har entreprenörskapet utvecklats?

Varje huvudfråga är nedbruten i delfrågor och jag kommer att diskutera dessa separat för varje företag eller aktör. Detta görs i syfte att få en bättre helhet och för att lättare kunna jämföra och tydliggöra likheter och skillnader. Sist i kapitlet analyseras den tredje forskningsfrågan som lyder:

- Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster?

Med hjälp av denna sista frågeställning breddas analysen och möjliggör en jämförelse av de två krafter som teorierna representerar; entreprenörer som betonar de enskildas betydelse och kluster som fokuserar på interaktionen med omgivningen. Den slutliga diskussionen har som mål att förklara när olika entreprenörer eller faktorer varit mest drivande och påverkande för företagens utveckling. Genom hela analysen strävar jag efter att beakta hur utvecklingen har påverkats av aktörernas tidigare upplevelser och den institutionella kontexten.

5.1 Vilka innovationer har haft störst betydelse

Strategiavsnittet avslutades med ett konstaterande att strategivalen har styrt eller kanaliserat innovationsarbetena i företagen. Innovationer är resultatet av entreprenörernas ansträngningar och genom att analysera de som har varit både lyckade och mindre lyckade, kan vi få kunskap om hur entreprenörskapet utvecklades. I detta avsnitt ska jag analysera innovationerna utifrån Oslomanualens fyra grupperingar, nämligen produkter, process/tillverkning, marknadsföring och organisation. Som tidigare redovisats är kriteriet för att betraktas som en innovation, att den är ny för det brukande företaget eller åtminstone en signifikant förbättrad variant och, att den används först hos något av de sex truckföretagen i avhandlingen. Om ett företag kopierar en lokal konkurrents innovation, anses denna då vara en imitation. Dessa imitationer eller kopior listas med ett (I) i de följande tabellerna. I några tveksamma fall kompletteras I:et med ett frågetecken. En summering görs i tabellerna för respektive företags sammanlagda innovationer.

Inledningsvis vill jag understryka att många innovationer är av relativt marginell art och är svåra att rekapitulera i efterhand. Exempelvis kan vissa tillverkningsförbättringar ha varit mycket marginella inledningsvis, men med tiden och

tillsammans med kompletterande förbättringar kan de ha utvecklats till mer betydande, utan att någon respondent har kommit ihåg och påtalat densamma. Detta innebär att den följande redogörelsen är långt ifrån fullständig. De som redovisas är de som jag har funnit i olika skrifter eller som respondenterna har erinrat sig och detta har bidragit till att fokus främst riktas på olika produktinnovationer. Det är möjligt att respondenterna inte alltid har velat berätta om sådant som de har imiterat från någon konkurrent, vilket också kan vara en orsak till att relativt få är redovisade.

Nu följer först en genomgång och diskussion av respektive innovationsgrupp och här strävar jag efter att kartlägga vilka innovationer som har varit viktigast och hur dessa har initierats. En frågeställning som därefter besvaras är om framgångar inom ett innovationsområde har trängt ut eller kompenserat ett annat.

5.1.1 Produktinnovationer

Enligt Oslomanualens definition ingår, utöver en ny produkt eller service, även nya komponenter, råvaror, användarvänlighet o dyl. För Schumpeter utgjorde däremot råvaror eller insatsmaterial en egen grupp, vilket kan vara en indikation på den stora betydelsen som nya material hade vid förra sekelskiftet.

En sammanfattning av de tre första företagens (LMV, Dyreboverken och Ljungbytrucks) produktinnovationer visas i tabell 5.1.²⁸³ Som framgår av tabellen är nästan samtliga innovationer av mindre och förbättrande natur och det är endast två som jag vill klassificera som mer radikala, dvs någon som mer direkt har förändrat branschens eller företagens inriktning. Dessa som utgjordes av LMV:s första truck år 1950 samt ro/ro-trucken 1970, bidrog dock inte till någon paradigmförändring eller, med Schumpeters uttryck, till en "kreativ förstörelse", men innebar en avgörande förändring för LMV. De utmärks med ett **(R)** efter respektive beskrivning i följande tabell:

²⁸³ Samtliga innovationstabeller, 5.1 – 5.8, innehåller också en summering av varje företags sammanlagda antal innovationer. Imitationerna summeras däremot i tabell 5.9.

Tabell 5.1: Produktinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975.

År	LMV	Dyreboverken	Ljungbytruck
1950	Kraftigare truck, större hjul. (R)		
1952	Servostyrning, nya gafflar.		
1955	8-tons truck lanseras.		
1956	Sidoförflyttning av gafflar.		
1960	Sidolastaren, avlyftbara motvikter, klämaggregat.		
1961		Nybyggt chassi, helt vändbar förarplats.	
1962			Vändbar förarplats, ny styraxel.
1964	Griparm.		Första egna chassit. (I?)
1966			Ergonomisk hytt, plant golv, skevning.
1970	Ro/ro trucken. (R)	Gummiupphängd och sidoställbar hytt, vändbar stol och manöverpanel.	
1974	Mer ergonomisk hytt (I?) tippbar. De flesta manöverfunktioner. servostyrda.		
S:a innovationer	12 st varav 2 (R)	4 st	5 st

Källa: Intervjuer, diverse litteratur.

Det första av avhandlingens företag, **LMV**, blev välkänt bland kunderna på grund av en ändamålsenlig och prisvärd kvalitetsmaskin i det mellantunga (6-12/15 tons lyftförmåga) och i det tyngre trucksegmentet (>12/15 ton). Vi har från den tidigare berättelsen sett att företaget under årens lopp till och från även hade annan kompletterande produktion. Från början var den lilla smedjan inriktad på att serva traktens bönder med reparationer, tillverka enklare produkter som vedkapar m m och

det var närmast genom en tillfällighet som truckverksamheten kom igång. Denna första truck ”upptäcktes” av Vislanda Ångsågs disponent och vederbörande beställde omedelbart en egen, även om denna skulle ha en bättre kvalitet.

Starten med truckarna berodde annars på att de amerikanska maskinerna inte var lämpliga i Småland och anledningen var framförallt att de hade för små hjul. John Karlsson och Erik Ryberg började experimentera utifrån begagnade chassin, men upptäckte snart att dessa inte klarade påfrestningarna. Ett rättesnöre blev tidigt att försöka bygga kvalitetsmaskiner som även kunde användas till annan verksamhet. Bland de många mindre produktförbättringar under 1950-talet, vilka visas i tabell 5.1, kan nämnas servostyrningen, gafflar som var både tunna och hållbara, möjligheten att kunna flytta truckgaffeln i sidled och förmågan att sprida respektive sätta ihop gafflarna. Dessa första truckar har jag klassificerat som radikala, eftersom det var de som utgjorde starten för en mer kvalitetsinriktad truckindustri i bygden.

I en industriell miljö där logistiken med tiden fick en allt större betydelse blev truckarna ett viktigt arbetsredskap som i stort sett alltid måste kunna användas. Om något trots allt gick sönder var det nödvändigt att servicepersonal och reservdelar snabbt var på plats. Karlsson och Ryberg såg att många konkurrenter hade problem med just kvaliteten och därför blev detta jämte funktionsdugligheten ett starkt säljargument.

Under 1960-talet lanserades sidolastaren och strax efter utrustades maskinerna med avlyftbara motvikter. I syfte att bredda användningsområdet kompletterades grundmaskinen med klämaggregat för lyftning av massaved, snöskopor och grip- och lastarm.

I början av 1970-talet kom den kanske mest beryktade innovationen, ro/ro trucken, som bidrog till att göra LMV välkänt bland rederier och hamnoperatörer runt om i världen. Utöver denna satsning fokuserade företaget sina ansträngningar mer på tyngre maskiner och minskade samtidigt på de mellantunga. Anledningen var i första hand att marginalerna blev bättre i detta segment, samtidigt som det inom säljarskrået blev mer ”inne att sälja stort”. Det uppfattades som mer proffsigt med större maskiner, kanske beroende på att varje maskin kostade mycket mer och/eller att den var mer kundanpassad.²⁸⁴

Containeranvändandet gav snart impulser till ytterligare produktförbättringar (huvudsakligen mindre s k inkrementella förbättringar) som exempelvis att bygga truckmodeller med omvända gafflar för högre lyft. Under decenniet förbättrades också förarhytten ergonomiskt samtidigt som servicen förenklades och gjordes mer lättarbetad. Majoriteten av reglagen blev också servostyrda.

En intressant fråga är hur produktinnovationerna kom till hos LMV. I allmänhet fanns det en nära kontakt med kunderna, vars önskemål och behov analyserades. Den kund som fick en maskin anpassad till sina specifika behov, var också oftast beredd att betala mer. Behoven analyserades och bearbetades av säljare

²⁸⁴ Enligt Sten Wreter.

och konstruktörer som tillsammans skapade nya intressanta lösningar. En slutsats är att det vanligtvis var marknadens behov som drev utvecklingen. Tillverkarna försökte sedan hitta på smarta och helst också enkla lösningar på problemen. Jag har inte kunnat finna något fall där idéer kläcktes isolerat hos tillverkarna, för att därefter säljas in hos kunderna.²⁸⁵

Dyreboverken började först 1961 att bygga truckar på nybyggt chassi med varumärket Armstarke. Enligt Rune Andersson var grundkonstruktionen bra (även om han inte vill precisera vad), men många delar av maskinen blev alltför komplicerad. Armstarke var den första trucken på marknaden med en helt vändbar förarplats (manöverdonen svängde också runt och inte bara förarstolen), men denna konstruktion höll inte kvalitetsmässigt, då hydraulslangarna ofta kom att slitas av. (Detta skulle något år senare lösas av bröderna Andersson.) Ofta fanns inga ritningar klara när något skulle tillverkas, utan mycket fick ske efter löpande instruktioner från chefen själv.

En annan skillnad mot de lokala konkurrenterna var att ägaren Bernt Dyrebo endast i undantagsfall kundanpassade maskinerna, utan han försökte istället standardisera dem efter eget huvud. Varifrån han fick idéerna vet vi inte, men Rune Andersson hävdar att det vanligtvis var ett ömsesidigt utbyte mellan leverantören och kunden. Det kan ha varit så att Dyrebo ändå i någon form var lyhörd för kundernas önskemål. Ett misstag kan ha varit att affärsidén inte i högre grad inriktades på just kundanpassning. Vi har tidigare konstaterat att de två övriga lokala konkurrenterna kom att leverera bättre kvalitet och funktion på maskinerna och samtidigt också fick mer betalt.²⁸⁶ Det verkar vara troligt, med hänsyn till LMV:s och Ljungbytrucks större lyhördhet, att konstruktionskunskapen ökade i takt med att olika kunders önskemål skulle tillfredsställas, även om kundanpassningen hos ”pionjärerna” inte drevs så långt. Enligt tidningsutklipp lanserade företaget under de nya ågarna, HNJ, i slutet av 1960-talet en gummiupphängd och sidoställd hytt, vändbar förarstol och manöverpanel, allt med ett ergonomiskt syfte.²⁸⁷

Ljungbytruck utmärkte sig genom att de lät göra produkterna användarvänliga med tillförlitlighet och kvalitet i främsta rummet. Man försökte hålla sig till beprövade koncept och inte onödigtvis komma med ”glassiga” nymodigheter. Rune och Holger Andersson hade ögonen öppna åt alla håll och i synnerhet mot de närmaste konkurrenterna. Bröderna hade en förmåga att se vad som var bra och mindre bra och ett exempel är deras utveckling av den vändbara förarplats som Dyrebo hade kommit på, men vars tekniska problem inte hade lösts på ett fullgott sätt. Produktförbättringar som de själva initierade var under 1960-talet skevning (att lyfta gafflarna separat från varandra) och en bättre ergonomiskt utformad hytt med bl a plant golv. Deras innovationsförmåga kunde, som vi sett, även riktas mot produkter utanför branschen och ett exempel vara dopningsaggregatet som tillverkades som ett s k nödarbete när man hade lite att göra.

²⁸⁵ Den stororder som Kalmar Industries fick i hård konkurrens år 2000 från amerikanska armén hade ett annat förlopp. I denna upphandling fanns det en noggrann kravspecifikation som var upprättad av kunden, bl a med erfarenhet från Gulfkriget, och sedan operationaliserades av truckföretaget.

²⁸⁶ Oavsett kritiken för bristande kvalitet, så gick det ännu i mars 2007 att hitta en begagnad Armstarketruck till salu på internethandelsplatsen Blocket. Detta nästan 40 år efter att de har slutat tillverkas.

²⁸⁷ Från Ture Fredhages samling. Tidningens namn dock okänt.

I början brottades företaget med frågan om det skulle försöka skaffa begagnade och billiga insatsvaror istället för att köpa nytt och dyrare. Vi har sett att bröderna i början köpte in Vägkassans uttjänta lastbilar och byggde om dessa till truckar. Först 1964 började man med att bygga egna chassin. Materialanskaffningen var stundtals innovativ och välberättad är historien om den nedplockade järnvägsbron vars stålbalkar blev ett billigt insatsmaterial. Nu var det inte alltid så optimalt att använda sig av begagnade komponenter därför att kostnaderna kunde öka i slutänden, samtidigt som företagets renommé skadades. I takt med att lönsamheten blev bättre, kom allt mer nya komponenter att monteras i truckarna och från 1969 användes endast i undantagsfall begagnat material.

En stor del av produktutvecklingen skedde i samråd med kunderna. Dessa ställde krav utifrån sina behov och truckfabrikörerna lyssnade och funderade till. Resultatet blev oftast att truckarna sällan fick några ”onödiga finesser”. Sådana fördyrade bara och ökade risken för fel. Ljungbytruck satsade således på inkrementella förbättringar och kom faktiskt aldrig med något mer revolutionerande.

Både LMV och Ljungbytruck tycks ha varit snabba med att imitera varandras och övriga företags framgångsrika produktinnovationer. (Kanske var det från LMV man hämtade idén att börja numreringen av truckar med 21 och inte nr 1.) Detta möjliggjordes genom att bägge företagen hade en s k ”styckeproduktion”, dvs en stor del av tillverkningen var unik och inte alls inriktad på massproduktion a la bilindustrin. Någon form av produktskydd har inte kunnat upptäckas utöver nämnda ro/ro patent.

För **Kalmars** del blev konkurrensen stenhård bland de lättare maskinerna när japanerna på allvar kom in i bilden. Att Kalmar ändå fortsatte i segmentet berodde på strävan efter att ha ett mer komplett sortiment, men också för att öka volymerna. Genom att tillverka fler produkter uppnåddes skalfördelar, men satsningen blev aldrig någon bra affär. I stället var det de medeltunga och tyngre maskinerna som samtliga av dagens företag kom att satsa på. Kundenpassningen var en del av affärsidén, vilket av naturliga skäl försvårade tillverkningen, men å andra sidan kanske ökade såväl produkt- som tillverkningskunskapen.

Tabell 5.2: Produktinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002.²⁸⁸

År	Kalmar	Svetruck	Silverdalen
1976	Förnyelse av hela produkt sortimentet, servostyrning.		
1977	”Den svenska utmanaren”, dieseltruck 2-5 ton, Frisiktstativet. (I?)	Medelstora truckar, Frisiktstativet. (I?)	
1979	Vätskeylda bromsar, ljudisolerad hytt.	Helsvetsad ram, inbyggda motvikter.	

²⁸⁸En konstruktör som har varit verksam i både Ljungbytruck, Kalmar, Svetruck och Silverdalen är Hans Carlsson. Denne har både varit anställd och drivit egen konstruktionsfirma och haft ett stort inflytande på en mängd olika konstruktioner i företagen. I tabellen redovisas inte upphovspersonerna, utan endast de företag som exploaterade produktinnovationerna.

1980	Eldriven småtruck lanseras.		
1981		Högstaplande truck med stabiliseringshjul. Maskiner med väsentligt högre kapacitet.	
1982		Timmerlastare med ny grip.	
1984	Libyen 80-tonnare.		
1985	Reachstackers. (R)		
1990	Reachstackers 18 m.	Rental.	
1994	Eftermarknaden börjar bli viktig.		Nytt produktutvecklat program 10-52 ton.
1996	Produkt Support.		Reachstackers. (I)
1997	Delta Spirit hytt, hydrostat. Nya produktgrupper		
2000	Pentagonordern, Datoriserade truckar.		Nytt lyftstativ: Spectra som patenterades. Hytter utan stolpar, datoriserade truckar.
S:a innova tioner	9 st varav 1 (R)	6 st	3 st

Källa: Intervjuer, diverse litteratur.

Truckar som produkt blev framemot 1970-talet en relativt mogen produkt, med ytterst få om ens någon mer radikal innovation som följd. Eftersom huvudprodukten i övrigt inte förändrades i någon större utsträckning blev resultatet ett ständigt småförbättrande av olika detaljer. Både Kalmar och Svetruck var tidigt ute med att göra produkterna användarvänliga och det allmännas krav på förbättrad arbetsmiljö påskyndade utvecklingen. Sverige låg internationellt sett långt framme inom arbetsmiljöområdet och truckföretagens snabba anpassning blev snart en konkurrensfördel på marknaderna. Flera mindre men betydelsefulla innovationer erhöll Kalmar genom köpet 1977 av ”den svenska utmanaren”, dvs en truck med 2-5 tons lyftförmåga som hade konstruerats av Rune Andersson och dennes svåger Roy Johansson tillsammans med konstruktören Hans Carlsson. Maskinen var utrustad med lutbar förarhytt, servostyrning, radio och tryckluftsbromsar men den kanske allra viktigaste innovationen var det s k frisiktsstativet. Detta vill flera av de inblandade aktörerna ta åt sig äran av att ha lanserat. Holger och Sture Andersson menar, som tidigare redovisats, att idén var deras och att de hade fått uppslag från en utländsk tillverkare. När det gäller framtagningen av frisiktsstativet går sedan uppgifterna isär. Hans

Carlsson var involverad och fick också konstruktionen mönsterskyddad. För Svetruck var detta den viktigaste produktinnovationen i företagets historia, menar Sture Andersson. Även om stativet blev en stor nyhet i branschen och spreds fort, kan den knappast klassificeras som radikal. En anledning till Kalmars förvärv av "den svenska utmanaren" från Ljungby Maskin var att få kunskap om flera nya produktinnovationer som hade skapats av Rune Andersson och hans kolleger.

En annan innovation var den lågt gående eltrucken som konstruktören Hans Carlsson under 1,5 år hade ritat och tillverkat hemma i garaget. Tillverkningsrätten köptes också upp av Kalmar och Carlsson blev något år senare, 1981, anställd hos Kalmar.

Bland de många små förbättringarna som Kalmar själva tog fram är vätskekylda bromsar, Delta Spirit hytten och hydrostaten, dvs en regulator som gör att trucken i trängda lägen kan köras mjukt och försiktigt, de mest ihågkomna. Kalmars kanske viktigaste satsning under hela perioden var reachstackers (truckar med teleskoparm som med fördel används inom containerhantering) som man 1985 konstruerade i samråd med en dansk kund. Man var här inte först på marknaden utan satsade på att utveckla andra pionjärens arbeten. Resultatet blev lyckosamt och banade väg för en mycket bredare satsning på produktområdet. Det skedde tack vare en tidigare lyhördhet och förtroende gentemot kunder som gjorde att Kalmar snabbt tog sig an uppgiften. Satsningen innebar också att man övergav tillverkningen av timmermaskiner, en nisch som Svetruck därefter fick mer eller mindre ensamrätt på. Reachstackern vill jag beskriva som den enda mer radikala som Kalmar har utvecklat under perioden. Anledningen är dels att den har en teknisk konstruktion som genom sin teleskopmast har en annan funktion och arbetsområde (kan lyfta containrar som står staplade bakom exempelvis ett hinder eller annan container) och att denna innovation har rönt en stor efterfrågan särskilt i hamnar (med begränsat utrymme) världen över. Det har blivit en stadigt växande marknad i takt med den ökade världshandeln.

Kalmar har också mot periodens slut strävat efter att renodla sitt produktsortiment. Den tidigare fullsortimentstanken har naggats i kanten och man har nu även avvecklat olönsamma produkter som exempelvis sidlastaren. Å andra sidan har koncernen genom det finska ägarskapet som inleddes 1997, ökat produktgrupperna med bl a gränsltruckar och olika former av terminaltruckar vars kunder också framförallt finns inom hamnområdena.

Kalmar har under åren kunnat visa upp några prestigeorder och i berättelserna har vi sett rekordmaskinerna till Libyen och från 2000 leveranserna av den amerikanska arméorden. Den senare innebar datorns definitiva inträde i truckarna. Idag byggs maskinerna med tanke på att man dels snabbt och gärna i förväg ska kunna upptäcka ev fel, och dels för att skötseln ska förenklas samt att servicen ska minimeras. Målsättningen är att undvika all form av oplanerat stillestånd för kunden.

Med tiden har kärnprodukten kompletterats med olika former av innovationer i form av leasing och rental, vilka slog igenom under 1990-talet. I bägge fallen kvarstår äganderätten hos truckföretaget, men med rental kan kunden i hyran även inkludera maskinens regelbundna service. Kalmar har också diskuterat att involvera

föraren i hela paketet. Eftermarknaden, dvs leveranser av reservdelar, har också sedan slutet av 1980-talet fått allt större betydelse. En god skötsel av denna genererar högre intäkter men också indirekt framtida återförsäljning. Vissa tendenser hos Kalmar mot slutet av perioden visar mot en minskad kundanpassning och mer standardisering av produkterna, vilket i förlängningen leder till lägre kundpriser. Utvecklingen är på så sätt snarlik personbilsindustrins.

Svetruck har koncentrerat ansträngningarna på att förbättra och utveckla befintligt sortiment och ogärna satsat på helt nya konstruktioner. Detta har inneburit att fokus har funnits på förbättrande produktinnovationer. Holger Andersson förklarar strategin genom att göra en liknelse med bilbranschens ständiga modellbyten: "De går alltid sönder i början! Kunderna vill ha maskiner som håller och går att lita på."²⁸⁹

Affärsidén har varit och är att lösa kundens önskemål. Svetruck kan ta "svåra order". De erkänner att de inte har varit billiga, men har inte velat tulla på kvaliteten genom prissänkningar. De menar att kunder med hög utnyttjandegrad av trucken i regel räknar på "life circle cost", dvs helhetskostnaden under brukartiden, inklusive inbytespriset, vilket gör att trucken blir billig i långa loppet. Det visas tydligt när det är dags för ett maskinbyte. Priset spelar självfallet ändå en stor roll, i synnerhet för kunder som finns på avlägsna marknader. Nu försöker företaget, precis som sina lokala konkurrenter, att hålla en god service vilket inkluderar snabb leverans av eventuella reservdelar.

Man satsade mycket tidigt på att öka säkerheten och kvaliteten genom att i grundkonstruktionen både göra en helsvetsad ram och bygga in motvikter. Det senare lanserades efter en olycka på en arbetsplats i Sverige där föraren omkom efter att truckens motvikt hade lossnat. Det var dock ingen truck från Svetruck inblandad. Marknadschefen Dan Johansson anser också att det har varit en fördel att ha varit verksam i Sverige med våra stundtals bistra vintrar. Detta har möjliggjort en truckkonstruktion som är mindre väderberoende. Med åren har maskinerna blivit alltmer tekniskt utrustade och fler s k finesser har infogats. En bidragande anledning är att företaget med åren har börjat använda allt mer halv- och helfabrikat.

Företaget har också funderat på reachstackers, men har hittills valt att använda sig av traditionell trucklyftteknik i sina containerlyftare.²⁹⁰ Man har alltid varit starka inom skogsindustrin och med hjälp av Holger Anderssons privatägda Thornborg & Lundberg, utvecklat ett lyftaggregat för timmerstockar. Älmhultsföretaget Älmhults Konstruktions AB har stått före leveranserna av lyftoket till containermaskinerna. Detta företag har även haft Silverdalen och Kalmar som kunder.

Rental har blivit viktigt för Svetruck sedan början av 1990-talet. Kunden hyr inklusive service och känner sig friare och har möjligheter att byta maskin. En anledning till rental är att företaget under åren har byggt upp ett rejält likviditetsöverskott, och detta kan förräntas bättre via rentalaffärer än genom bankplaceringar. Med tiden har, precis som för konkurrenterna, eftermarknaden blivit allt viktigare för Svetruck.

²⁸⁹ Intervju 16 mars 2006.

²⁹⁰ En teknisk beteckning på dessa är Highstacker.

Silverdalens produktprogram påminner av naturliga skäl mycket av Kalmars. De ledande tjänstemännen hade ju tidigare varit anställda hos den större konkurrenten. Som vi sett insåg snart tjänstemännen att modellprogrammet måste förnyas och förbättras. Bland de mer genomgående produktinnovationerna var att konstruera förstärkta chassin med en lådkonstruktion i rambalkarna.

En större innovation är det lyftstativ som utvecklades efter millennieskiftet och patentsöktes. Lyfttramen sitter vid sidan om föraren och medför att sikten blir mycket bättre. Försäljningsframgångarna för innovationen som döptes till SMV Spectra har varit goda. En nackdel är dock att konstruktionen är dyrare än den traditionella och långt ifrån alla kunder är beredda att betala för detta. I övrigt har de mesta resurserna satsats på att utveckla säkerheten och ergonomin för brukaren. Ett exempel är hytterna vars hörn ofta saknar stolpar för att underlätta sikten. Datorn har också vunnit insteg i de nya maskinerna och en anledning är att förebygga fel och minimera service och underhåll.

Till skillnad från Svetruck har Silverdalen haft en mycket liten leasingverksamhet. Något experiment med småmaskiner har man avstått ifrån, både på grund av tidigare erfarenhet och de begränsade ekonomiska resurserna

Sammanfattningsvis är det få större och mer radikala produktinnovationer som har konstruerats eller börjat tillämpas av företagen. Det är endast LMV:s första truckar och ro/ro-trucken samt Kalmars reachstacker som jag har klassificerat som radikala, dock utan att de har inneburit någon mer revolutionerande förändring av branschen. Istället har verksamheten karakteriserats av *många mindre produktförbättringar som företagen själva eller i samråd med kunder, har kommit på. Andra förbättringar har företagen helt enkelt kopierat från konkurrenter och då i synnerhet från dem som funnits i närheten.* Rune Andersson menar dock att LMV:s och Ljungbytrucks maskiner i grunden var helt olika. LMV:s skapelser var, enligt Andersson, relativt lika amerikanska Hysters, medan brödernas egna mer liknade Armstarkes grundchassi. Av de tre första företagen framstår, enligt tabell 5.1 LMV som mest innovativt, medan Kalmar (enligt tabell 5.2) har lanserat flest produktinnovationer bland de tre senare företagen.

Innovationssökandet har sina förklaringar dels i de strategival företagen har gjort och dels beroende på att lyftmaskinerna har utvecklats till en relativt mogen produkt. Det senare har bidragit till att ansträngningarna har inriktas på gradvisa produktförbättringar. I takt med utvecklingen har därför kärnprodukten för några av företagen kompletterats med olika former av servicetjänster som leasing och rental.

5.1.2 Tillverkningsinnovationer

Enligt Oslomanualen innebär en processinnovation en ny eller väsentligt förbättrad tillverkningsmetod i syfte att höja kvaliteten och/eller sänka kostnaderna. För att betraktas som en tillverkningsinnovation har jag även här satt kriteriet att den har varit först bland de lokala truckföretagen. Vissa innovationer inom tillverkningen skulle

också kunna klassificeras som en innovation inom gruppen organisation. I dylika fall diskuteras och betraktas dessa ändå i detta avsnitt.

Många mer allmänna produktionsförbättringar bör ha konstruerats av tillverkare inom andra industrier som exempelvis fordonsindustrin, och därefter imiterats till andra företag. Troligt är att spridningen i många fall kan ha skett genom att säljare har marknadsfört nya verktyg eller tillverkningsmetoder.

Tillverkningen hos samtliga truckföretag har haft en hantverksmässig karaktär, vilket medförde svårigheter att rationalisera och effektivisera tillverkningen. Förändringarna har under den relativt långa perioden ändå varit mycket genomgripande. Det framkommer sannolikt tydligast i utformningen av industrilokalerna som under 1950-talet var smutsiga, högljudda och med dålig ventilation, och som vid millennieskiftet hade fått ett helt annat utseende och innehåll. Ett genombrott skedde under 1970-talet då arbetsmiljöaspekterna började få hög prioritet inom tillverkningen. Den annars så gradvisa förändringen kan också följas genom truckarnas modellutveckling. Dessa har med åren blivit allt mer tekniska och ergonomiskt utrustade, inriktade på driftsäkerhet och mindre underhåll, samtidigt som de i större utsträckning är sammansatta av inköpta moduler. Den nuvarande produktionschefen hos Svetruck, Lars Nilsson, pekar på att företaget idag jämfört med i början av 1980-talet har väsentligt fler montörer i förhållande till antalet svetsare.²⁹¹

I tabell 5.3 nedan visas olika tillverkningsinnovationer hos de tre första företagen.

Tabell 5.3: Tillverkningsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975.

År	LMV	Dyreboverken	Ljungbytruck
1952	Utbyggnad av verkstaden.		
1955	Utbyggnad av verkstaden.	Egna lokaler. (I)	
1956	Underleverantörer (I) ?, externa konsulter.	Lokala underleverantörer. (I) ?	
1960	Utbyggnad av verkstaden.		
1962	Nya personalutrymmen.	Utbyggnad av verkstaden (I), linetillverkn.	F d jvg bro som insatsmaterial.
1966			Dokumentation, ritningar.
1967			Flytt till helt nya lokaler. (I)
1970			Verkmästare anställs. Stort lager blir en norm.
1973			Lån av personal, bonus införs, tillbyggnation.
S:a innovationer	3 st	1 st	5 st

Källa: Intervjuer, diverse litteratur.

²⁹¹ Intervju den 13 dec 2006.

Inledningsvis saknade **LMV** inte bara kunskap om att truckbyggandet utan led även brist på komponenter, lämpliga verktyg och ändamålsenliga lokaler. Allt var i princip nytt för företaget. Bland de tidiga betydelsefulla åtgärderna var att finna helt nya komponenter istället för att använda begagnade som inte höll tekniskt eller kvalitetsmässigt.

Genom att studera diagram 4.1 kan vi se att den deflaterade omsättningen sjönk per anställd fram till mitten av 1960-talet, vilket kan bero på att **LMV** valde eller tvingades att själva tillverka flera av truckens komponenter. Detta skulle kunna vara en förklaring till att personalkostnaden ökade i förhållande till omsättningen. Vi vet nämligen att John Karlsson under 1950-talet tog kontakt med externa konsulter för att få hjälp med framförallt olika konstruktionslösningar.

Företaget valde under större delen av perioden att tillverka först efter det en kundorder var bekräftad. Endast en gång, menar trotjänaren Gustav Nilsson²⁹², skedde "tillverkning på lager". Dessa maskiner blev svårsålda och man var tvungen att senare bygga om dem innan de kunde avyttras. Denna erfarenhet medförde att man även i fortsättningen alltid väntade in en order innan någon tillverkning påbörjades. I övrig bör nämnas att ackord fanns till och från i produktionen, men annars var fast timlön det vanligaste. Lokaliteterna för tillverkningen byggdes successivt ut i takt med att verksamheten expanderade. Däremot satsade man först 1962 på modernare personalutrymmen.

I Berghem var **Dyreboverken** tidigt ute med s k "linetillverkning" efter impulser från Volvo (två stycken monteringslinor fanns i den nybyggda fabriken 1962), men detta visade sig inte vara något framgångsrikt grepp, kanske beroende på att det var dels för få maskiner och dels att de inte var tillräckligt standardiserade. Vi har tidigare sett att företaget regelbundet anlitate mindre lokala industrier som underleverantörer. Före arbetsgivaren Malmsten tillverkade exempelvis under lång tid masterna och grannen Karlsson i Berghem hydraulkolvar. Ett annat exempel är att Rune Andersson under och strax efter sin anställning hos Dyrebo tillsammans med sin bror Holger gjorde hytter hemma på gården efter beställningar från Dyrebo. För Dyreboverken förblev tillverkningen ändå relativt orationell, kanske beroende på ägarens experimentlusta.

Hos Bröderna Andersson och sedermera **Ljunghytruck** satsades det tidigt på att göra tillverkningen så effektiv som möjligt. Någon "fordistisk löpande-bandproduktion" var däremot aldrig aktuell, då tillverkningsserierna var små och maskinerna ofta hade ett stort inslag av specialutformning. Annars karakteriserades tillverkningen av en s k "flexible production", vilket innebär att anställda användes till det som var mest akut eller nödvändigt. Ingen var bunden till en viss syssla, vilket bidrog till att kunnandet och lärandet också spreds bland de anställda. Samtidigt blev störningarna mindre om någon var frånvarande.

"Just in Time", som strävar efter att minimera lager, har aldrig varit någon strategi i brödernas företag. Ledstjärnan har istället varit att köpa in mycket och få det billigt. Dels kunde man göra prisstegringsvinster och dels medgav ett stort lager under

²⁹² Kalmar Industries personaltidning Truckorama, 1998:12.

lång tid en skattekredit. En konsekvens blev också att det sällan fanns någon temporär sysselsättningsbrist av personalen pga just materialbrist. Detta bidrog till en hög utnyttjandegrad av arbetskraften, samtidigt som arbetsmoralen hölls uppe. Inget städande eller plockande i onödan. De anställda skulle hela tiden vara lönsamma, har varit bröderna Anderssons måtto. I diagram 4.1 kan vi se att omsättningen per anställd ökade snabbt från 1970, vilket kan indikera att företaget effektiviserade tillverkningen. Nu var det inte bara personalen som skulle utnyttjas så optimalt som möjligt. Allt materialspill skulle mineras och helst också återanvändas. I strävan att finna billiga varor köptes mycket grovplåt från varv. Endast tunnplåt köptes helt ny.

Bröderna Andersson har under sin karriär lyckats kombinera teknik och affärsmässighet. En strategi har varit att de alltid har velat göra allt själva, från att bygga nya lokaler till att transportera maskiner till kunder. Outsourcing användes endast i undantagsfall och då vid tillfällen när man själv hade för mycket att göra. I sådana fall anlätades vanligtvis några lokala företag eller så lät man anställda extraknäcka hemma i sina egna små verkstäder.²⁹³

Fördelen med en stor grad av egentillverkning är att ett brett kunnande behövs och utvecklades i organisationen, samtidigt som man i större utsträckning kunde undvika flaskhalsar genom att personalen kunde reallokeras. Å andra sidan försämrades djupkunskapen och specialiseringen vilket på sikt kan ha hämmat effektiviseringen. Företaget blev däremot skickligare inom produktutvecklingen genom att man hade en hög grad av egentillverkning.

För **Kalmars** ledning var en av de första utmaningarna, att industrialisera de två förvärvade företagen. Detta innebar att en mer strategisk syn på tillverkningen infördes och man försökte tona ned den tidigare verkmästarstyrningen. Detta mötte mycket motstånd då flera äldre medarbetare ansåg att man försökte gå ifrån beprövade och framgångsrika arbetssätt.

Tabell 5.4: Tillverkningsinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002.

År	Kalmar	Svetruck	Silverdalen
1976	"Industrialisering" av produktionen inleds. Datorstöd i tillverkningen.		
1977	Ny svets- och monteringshall i Lidhult. Management-utbildningar, akademiker anställs. Personalvårdande åtgärder.	Hytter från nuvarande Henjo. Tunnplåt från Åseda.	
1978	Friskvårdshall, månadslön		
1982	Lager i New York, San Francisco. Reservdels leverans inom 36 tim. Samarbete med Mitsubischi.	Konstruktionshjälp av T&L.	

²⁹³ Intervju med Bertil Hårenberg, 4 nov 2004.

1983	Kvalitetsutvecklingen formaliseras. On-line system inom adm. Bonussystem införs.	Fabriken byggs ut.	
1984	Legotillverkning av Clarks truckar.	Containerok från AB Elme Konstruktion.	
1989	Nya lönesystem.		
1990	CAD/CAM inom konstruktionen.		
1991	Satsningar på kvalitetsutv och förslagsverksamhet. Mer standardisering och rutinsering.		
1992	Internutbildningar, ISO system och telenätets ISDN system implementeras.		
1994	Tidigare outsourcad tillverkning tas hem. Två skift införs. Nya konstruktörer anställs.		
1995	The Great Performance.		Nya lokaler i Markaryd. Långtgående outsourcing (I). Rörliga lyftanordningar installeras.
1996			Försäljning av Hultsfredsfabriken och flytt av tillverkningen. Tillbyggn av reservdels- och produktionslagret.
1997	Modultänkande inom tillverkningen.		Självständiga arbetsgrupper har utvecklats med flexibla arbetsuppgifter. En normal arbetsstation utvecklas till att utgöras av tre montörer.
1998	Outsourca maximalt!		
2000	Mer Just in Time! Bättre varuflöden. Projektformer.		Kvalitets- och miljösäkring. (I)
S:a innovationer	23 st	4 st	4 st

Källa: Intervjuer, diverse litteratur.

Strategin blev tidigt att produktionen skulle renodlas och ledningen koncentrerade därför tillverkningen av de tyngre maskinerna till Lidhult och övriga till Ljungbyfabriken. I allmänhet förlades allt fler tjänstemannauppgifter som exempelvis en ny marknadsfunktion till Ljungby. Inköpsfunktionen vållade mer problem, bl a beroende på att denna avdelning hade ett nära samröre med tillverkningen och företaget kom

därför att behålla två parallella inköpsfunktioner. Med tiden kunde reservdelslagret och kvalitetsutvecklingen flyttas och centraliseras till Ljungby. I takt med att företagets omsättning växte byggdes anläggningarna successivt ut. Lokaler i Ljungby hyrdes också bl a hos kommunen med optionsrätt till förvärv.

Redan 1976 påbörjade företaget arbetet med att produktionsplanera på dator, ett uppdrag som visade sig vara komplicerat, då det ännu var långt kvar till persondatorernas genombrott. En förklaring till flera av satsningarna var, som en anställd uttrycker det, att "alla var glada för att testa".

Kalmar strävade att ha 10-15 % av tillverkningen outsourcad, eller utlagd på lego, som är en äldre variant. Därigenom kunde företagen hämta hem tillverkning när sysselsättningsproblem uppstod i de egna verkstäderna. Först i sista hand ville man tillgripa permitteringar eller uppsägningar. 1983 ökade man under flera år förädlingsgraden i fabrikerna genom att själva börja tillverka hytter och cylindrar. En annan metod var att tillverka andra fabrikat, dvs andra företags maskiner som inte direkt konkurrerade med de egna. Detta gjordes 1984 och syftade bl a till en jämnare planering i den egna produktionen.

En led i omorganisationen som direkt påverkade tillverkningen var hemtagning av de s k sidlastarna från Tyskland och den utlagda legotillverkningen i Tjeckien. Den allt starkare efterfrågan 1994 ledde till skiftgång för delar av personalen, vilket annars inte har varit vanligt bland något av de lokala företagen.

Från mitten av 1990-talet började Kalmar mer konsekvent outsourca större delar av verksamheten. Anställda i Lidhult var 1995 mycket skeptiska till detta eftersom de ansåg sig ha en av Sveriges modernaste verkstäder. Deras skepsis grundades bl a i uppfattningen om att kunnandet gick förlorat om tillverkningen flyttades. Någon hävdar att en anledning till outsourcingen var att man först då kunde få ett riktigt pris på tillverkningskostnaden, vilken hade varit svårt att internt beräkna. Lite överraskande är att Kalmar, efter periodens slut (2004) har anlitat ett externt företag till att ansvara för svetsningen i Kalmars egen f d svetsverkstad. Man har också nyligen flyttat Europalagret med reservdelar till franska Metz, allt för att komma närmare de större avsättningsmarknaderna.

Bland många mindre tillverkningsinnovationer kan nämnas införandet av CAD/CAM år 1990, några år senare kvalitetssystemet ISO 9000 samt teknik för att överföra ritningar via telefon (också i början av 1990-talet). En delstrategi för att underlätta rekryteringen och öka produktiviteten var att ha en relativt hög lönenivå bland personalen. Många försök har gjorts under åren för att konstruera en bra lönomodell, men olika uppfattningar om vad som var rimligt och rättvist ledde som oftast till att för komplicerade lösningar. Några medarbetare påpekar också att s k maskning har funnits inom produktionen, främst i syfte att komma i åtnjutande av den välbetalda övertiden. En viss s k svågerpolitik, dvs omotiverade favörer personalen emellan, har också förekommit. Trots alla problem har Kalmar haft ambitionen att försöka skapa bra anställningsförhållanden för medarbetarna.

Svantesson lanserade år 1995 "The Great Performance", vilket var ett åtgärdsprogram som syftade på att förbättra engagemanget hos personalen och därmed också kvaliteten på produkterna. Under 1997 utvecklades modulsystemet inom

tillverkningen för att korta ledtiderna och förenkla monteringen. Vid millenniumskiftet implementerades projektformen på allvar av de finska ägarna i syfte att snabbare kunna ta fram nya modeller parallellt med att företaget på allvar satsade på "Just in Time" inom produktionen. Efter periodens slut har stora resurser också satsats för att få ned ledtiderna och förbättra logistiken inom tillverkningen.

Svetruck kontrasterar i många fall till Kalmars produktionsmodell. De har samma strategi när det gäller att bygga enstycksmaskiner, men har däremot hela tiden strävat efter att göra så mycket som möjligt själva. Deras strategi med att hålla fast vid standardchassin har också bidragit till mindre omställningsproblem med tillhörande störningar inom tillverkningen samtidigt som både konstruktions- och inköpsarbetet förenklades.

En rundvandring i Svetrucks lokaler 2006 ger dock intrycket av att verkstaden är mer ostrukturerad än de två andra lokala konkurrenternas. Detta kan vara en följd av att man i företaget tillverkar så mycket som möjligt själva. När jag frågar nuvarande vd:n Sture Andersson om outsourcing ges svaret med en viss ironi: "Varför köpa läckande cylindrar, när man kan göra dem själva?"²⁹⁴ Hans uttalande är vasst men botten i att de alltid har strävat efter att ha full kontroll på hela tillverkningen. Därigenom har de kunnat snabbt ändra och rätta till eventuella fel eller önskemål. En viss kritik kanske implicit riktas mot Kalmar, som sedan 1986 har haft en större egen tillverkning och extern försäljning av just hydraulcylindrar.

Svetruck har liksom Kalmar eller Silverdalen i princip aldrig producerat maskiner på lager eftersom ombyggnadskostnaderna bedömdes bli för höga. Företaget har alltid använt sig av en mycket slimmad organisation, vilket i princip alltid har inneburit att inte ha några anställda i onödan. Alla skulle ha fullt upp att göra och helst lite till. Detta har medfört att några tankar på komplicerade lönesystem eller försenade "Just in Time" leveranser inte blivit något större problem. Färre anställda kombinerat med en mycket stabil finansiell ställning för företaget har samtidigt inneburit en större trygghet och möjlighet under lågkonjunkturer, då företaget vid behov även kan sänka priserna för att klara beläggningen och sysselsättningen.

Till skillnad från Kalmar har Svetruck varit relativt spartanska med olika personalvårdande åtgärder, vilket till och från väckt har irritation bland de anställda, särskilt med tanke på företagets goda lönsamhet.

Silverdalen har den kortaste lokala historien av de tre fortfarande verksamma företagen. Situationen för den nya ledningen 1994 blev som vi sett snart ekonomisk prekär och därför hade man inte råd att bygga upp en egen fullt utrustad verkstad.²⁹⁵ Outsourcing blev den enda lösning som stod till förfogande och det gick att finna leverantörer i det nära grannskapet tack vare eller på grund av att företaget hade relativt små volymer. Hela ledningsgruppen var enig om beslutet som innebar att man i princip var först i branschen med att i stor skala outsourca produktionen efter impulser från bl a bilindustrin. Enligt tekniske chefen Nils Olof Larsson fanns det också fördelar eftersom tillverkningen blev lättare att hantera samtidigt som ett större

²⁹⁴ Intervju 7 feb 2008.

²⁹⁵ Även om Silverdalen hade haft mer resurser, var en långtgående outsourcing bästa alternativet anser tekniske chefen Nils Olof Larsson och vd:n Olle Österlund. Intervju den 21 dec 2005 resp 22 nov 2006.

ansvar lades på leverantörerna.²⁹⁶ En konsekvens av de många underleverantörerna blev dock att mer arbete måste läggas på olika logistikfunktioner, anser produktionsansvarige Göran Skogsborn. "Få företag har några lager idag, vilket innebär att noggrann planering av beställningar och leveranser alltid måste göras." Skogsborn berättar att Silverdalen inte har fullföljt "Just in Time" konceptet full ut, eftersom störningar i produktionen lätt uppstår. "Någon i kedjan bör ha ett lager, och det kostar pengar som någon alltid måste betala. I slutänden blir det i regel kunden", påpekar Skogsborn.²⁹⁷

Silverdalen har handplockat sin personal, ofta genom rekommendationer från andra anställda. De sistnämndas åsikter utgjorde alltid en tung faktor i anställningsbeslutet eftersom man strävade efter att få fungerande arbetsgrupper. Selektionsprocessen bidrog till att sjukfrånvaron under periodens senare del låg på endast 1-2 % årligen. Företaget strävade efter att ha en differentierad åldersstruktur på medarbetarna, eftersom lärandet förbättrades. De äldre överförde såväl kodifierad som skriftlig kunskap till yngre medarbetare, samtidigt som de senare också ofta var mer framåt med nya idéer och tankar vilket skapade en kreativare arbetsmiljö. Monteringen blev uppdelad i arbetsstationer där det normalt fanns tre personer. Ledningen fann att detta antal gav bäst effektivitet och ansvar. Någon skifttillverkning har inte varit aktuell under perioden, men har börjat planeras inför 2008.

Verkstaden har byggts ut vid två tillfällen och man har strävat efter att ha rörliga lyftanordningar för att öka flexibiliteten. Kvalitetssäkring och miljösäkring infördes i början av 2000-talet och betraktas idag som en självklarhet.

Att platta till organisationerna har, menar Boyce & Ville, varit en vanlig förekommande trend internationellt, i synnerhet bland större tillverkningsföretag från 1990-talet, i syfte att förbättra kommunikationerna.²⁹⁸ Hos Silverdalen har det inte funnits någon permanent arbetsledning och detta har varit en medveten strategi. Syftet har varit att ge arbetet ett större och mer variationsrikt innehåll, vilket har bidragit till att personalen blivit mer kompetent, flexiblare och därmed kunnat öka företagets konkurrenskraft. Genom ett bättre engagemang har också goda förslag bättre kunnat fångas upp och kanaliseras från montörerna till ledningen. Strategin att bygga kundanpassade maskiner passar därför bättre för den nuvarande organisationen än att tillverka standardiserade. En utmaning inför framtiden kan bli att effektivisera tillverkningen för att möta en större prispress eller ökade kostnader.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det från mitten av 1970-talet har uppstått skillnader i tillverkningsprocessen bland företagen. Innan dess skiljde det inte så mycket mellan LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck, utan strategin var att ta hand om så stor del av tillverkningen som möjligt. Orsakerna var framförallt att det inte fanns lämpliga komponenter att köpa samtidigt som specialiserade leverantörer var få. Särskilt Ljungbytruck framstår som mer innovativ inom tillverkningsområdet

²⁹⁶ Nils Olof Larsson understryker att man aldrig har haft några problem med leverantörerna. Intervju den 21 dec 2005.

²⁹⁷ Intervju den 9 okt 2007.

²⁹⁸ Boyce. & Ville (2002).

bland de första tre företagen och detta kan ha sin grund i att ägarna av ekonomiska skäl helt enkelt ville tillverka så mycket som möjligt själva.

Bland de nuvarande företagen har Svetruck alltid strävat efter att göra så mycket som möjligt själva, medan Kalmar och Silverdalen har börjat outsourca. Silverdalen var från 1994 tvingade pga resursproblem, men ledningen har ändå ansett det vara övervägande positivt. Kalmars outsourcingbeslut motiverades av kostnadsskäl. Den med åren framväxande kundanpassningsstrategin har oundvikligt inneburit störningar i produktionen och stora resurser har lagts ned för att göra denna effektivare. Kalmar framstår som i särklass mest innovativt när det gäller tillverkningsinnovationerna. Detta kan ha berott på deras storlek och bredare sortiment, men också olika ansträngningar för att öka effektiviteten inom produktionen.

5.1.3 Marknadsföringsinnovationer

Schumpeter lät, som vi tidigare sett, marknadsföring ingå i tillverkningsgruppen men var i övrigt mycket kortfattad om innehållet. Kanske beroende på att marknadsföring under förra seklets första hälft inte var någon mer utvecklat redskap. Oslomanualen definierar marknadsinnovation som implementerandet av en ny marknadsföringsmetod med syftet att öka företagets försäljning. Exempel är produktdesign, -promotion och prissättning. En brist är att 'nya marknader' inte innefattas av definitionen och därför gör jag i detta avsnitt också en kortare diskussion om företagens marknadsutvidgning och marknadsfördjupning.

LMV:s marknadsföring var minst sagt spartansk under många år. Ryktet om bra maskiner spreds ganska fort bland potentiella kunder, vilka till att börja med fanns i närområdet. John Karlsson säljinsatser under 1950-talets första år begränsades i stort sett till att göra kundbesök. För att ge sken av att ha tillverkat många fler maskiner började maskinnumreringen på 101. Karlsson insåg snart att en större kundpotential fanns längre norrut i landet. Särskilt i Värmland fanns det många sågverk och närstående verksamheter, och det var här som LMV först började bygga ut ett fast servicenät. Denna innovation som är en utökning av kärnprodukten syftade även till bättre kundkontakter och ökad framtida försäljning.²⁹⁹

²⁹⁹ Smälanningen 29 juni 1962.

Tabell 5.5: Marknadsföringsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975.

År	LMV	Dyreboverken	Ljungbytruck
1952	"Felaktig" numrering av truckar. Fasta servicenät.		
1953	Kundbesök.		
1956	Mässhutställningar, bjuda in kunder till fabriken.	Kundbesök (I)	
1960	Utländska agenter, annonsering i tidningar.	Elmiamässan (I) Varumärket Armstarke (exakt tidpunkt osäker).	
1962			"Felaktig" numrering av truckar. (I), kundbesök.
1966		Anställning av professionell säljare.	
1967			Elmiamässan (I), anställning av professionell säljare (I), Kataloger, broschyrmaterial.
1968			Delägare i norskt försäljningsbolag.
1970			Återförsäljare i norra Sverige.
1975			Utställning på Hannover-mässan.
S:a innovationer	7 st	4 st	7 st

Källa: Intervjuer och diverse litteratur.

1956 ställde företaget ut sina produkter på S:t Eriksmässan i Stockholm och efter denna började man att bjuda in kunder till fabriken i Lidhult. Tre år efter den första mässan ställde man ut på Elmia i Jönköping. Vi känner också till att LMV annonserade åtminstone i lokaltidningen Smålandningen. Den första exportförsäljningen 1959 gav mersmak och något år senare började LMV använda sig av utländska agenter för att penetrera olika marknader. Försäljningen ökade stadigt under 1960-talet, med undantag för 1966 då efterfrågan temporärt vek. Ro/ro-truckarnas spridning blev, som tidigare diskuterats, en fantastisk reklamplats för LMV³⁰⁰. Annars fick ledningen först under 1972/1973 upp ögonen för mer och bättre marknadsföring, men några större åtgärder skulle inte inledas innan Kalmar tog över verksamheten och omedelbart satte igång en marknadsföringskampanj. Anledningar till dröjsmålet är naturligtvis att efterfrågan, med få undantag, ändå stadigt ökade. Det fanns sålunda inget större behov av några mer genomgripande insatser på marknadsföringsområdet under den här perioden. En annan orsak som naturligtvis bör ha haft betydelse var att det inte fanns någon djupare kompetens eller intresse inom området.

³⁰⁰ Enligt Kenneth Helgesson, 15 juni 2005.

Hos **Dyreboverken** har det inte gått att finna några mer utmärkande marknadsföringsinnovationer. Däremot anser jag valet av trucknamnet Armstarke var ett lyckokast, i varje fall för företagets skandinaviska marknad. Lite överraskande att Dyrebo inte använde sig av lokalpressen vilket LMV gjorde. Det kan naturligtvis ha berott på att kunderna i närregionen ändå var bearbetade och informerade. De flesta kunder utgjordes av sågverk i södra Sverige, någon enstaka i Mellansverige och i Danmark, vilka Dyrebo själv besökte. Kontakterna eller med en mer modern terminologi, nätverket, var kanske den avgörande förutsättningen för att göra affärer. Lämpliga kanaler utöver dagspress och mässor var heller inte vanligt i maskinbranschen under decennierna efter andra världskriget. Min framtid far, vars firma bl a utförde byggarbeten hos Dyrebo, påpekade ofta att det var viktigt att vårda ryktet som ärlig och hederlig företagare. Det var därför sällan att några kontrakt behövde skrivas, utan ett handslag räckte långt. Höll inte en företagare sitt ord, blev denne i regel inte så värst långlivad i sin bransch.³⁰¹

Viktigt i kontakterna under 1950- och 1960-talen var att kunna ”prata rätt språk” med sågverksägaren och detta bör Dyrebo ha behärskat, eftersom han tidigare hade varit både anställd och drivit eget i branschen. Detta ingav både kunskap och förtroende gentemot kunden. Först strax innan han sålde sitt livsverk anställde Dyrebo en professionell säljare, Göran Svensson. Men då var det nog för sent, eftersom grannen Ljungbytruck hade börjat få fart på affärerna och växte snabbt. Ljungbytruck lockade också snart över Svensson från Dyreboverken.

Ljungbytruck fann, precis som de två lokala konkurrenterna, sina första kunder bland de lokala sågverken. Uppsökande verksamhet hos potentiella kunder var metoden för att göra affär. Det var först med anställningen av Göran Svensson som den geografiska marknaden utvidgades, samtidigt som större kunder började besökas. Svenssons kontaktnät visade sig vare en välinvesterad tillgång för Ljungbytruck. Ingenjören och försäljaren Hans Dahlström kontaktades i slutet av 1960-talet för att hjälpa till med utformningen av främst säljbroschyrer. Dahlström blev, som vi sett, så småningom också vd i Svetruck.

Successivt blev den övriga industrin och även nordiska länder intressanta som kunder. Att exporten länge var liten berodde på att den inhemska marknaden var tillräckligt stor, men också på att brödernas (språk-) kunskaper inte möjliggjorde affärer utanför de nordiska länderna. Man ville ju ha full kontroll på hela affären, från beställning till leverans och betalning. Ett bevis på brödernas rådighet var när finskspråkiga dokument började anlända. Då letade man upp en anställds finskfödda fru, vilken sattes till att översätta.³⁰²

Ovanligt i branschen var att göra inbytesaffärer, dvs att som dellikvid ta emot en begagnad truck, menar Rune Andersson. (Vi har dock tidigare kunnat konstatera att LMV utnyttjade denna försäljningsmetod redan under 1950-talet). Bröderna började tidigt med detta för att underlätta försäljningen, men också för att förhoppningsvis

³⁰¹ Se Maskell (1996) om den s k ”Village Economy” i vilket förtroendefulla nätverk skapas i den lokala miljön, som bidrar till att öka konkurrenskraften.

³⁰² Intervju med Bertil Hårenberg, 4 nov 2004.

kunna använda delar från den äldre trucken. Vid en större försäljning till Holmsund fick man tio Clarktruckar i inbyte. Dessa sågs över och såldes sedan vidare till Västtyskland. För att göra affär hände det att man hyrde ut truckar under en tid, vilket inte var vanligt i branschen under 1960-talet. När kunden blivit "beroende" eller van vid maskinen var det enklare att göra en slutförsäljning.

Enligt försäljaren Göran Svensson, innefattade en normal säljdag fyra kundbesök. Det var inte alltid så lätt att boka tid, eftersom säljaren inte visste hur lång tid ett besök kunde ta. En ny marknadsföringsmetod hos Ljungbytruck var att låta kunden komma på studiebesök i den nybyggda fabriken. Olika former av service som idag är en av de viktigaste förutsättningar för försäljning av större maskiner, blev inte något säljkoncept i branschen förrän i början av 1970-talet, enligt Svensson. 1973 började man använda en form av mobilteletjänst, genom viken företaget kunde nå säljaren på fältet.³⁰³

Ljungbytrucks framgångar berodde på att de kunde tillverka truckar som var funktionsriktiga med bra kvalitet, och blev därigenom också prisvärda. Försäljningsframgångarna var i stor utsträckning resultatet av goda rekommendationer från nöjda användare. Att företaget några år under 1970-talet tog mycket mer betalt för sina maskiner än vad motsvarande kostade hos LMV, för onekligen tankarna till någon form av exklusivitet med Ljungbytrucks dåvarande maskiner.

Det kanske allra viktigaste beslutet som **Kalmars** ledning mycket tidigt fattade var att öka försäljningsinsatserna och då blev det nödvändigt att bygga ut marknadsavdelningen. Ledningen insåg att framtida affärer till stor del fanns utanför Sveriges gränser och därför fick den nya koncernen ett, som man tänkte sig, mer internationellt gångbart namn, Kalmar LMV³⁰⁴ vilket så småningom förändrades till Kalmar Industries. Nu övergav man naturligtvis inte hemmabasen med sågverken som främsta målgrupp när man la fast internationaliseringsstrategin. De nordiska länderna var redan penetrerade och genom ro/ro-truckarna hade många hamnar fått upp ögonen för den svenske tillverkaren. Därtill fick man i mitten av 1970-talet mycket bättre betalt på exportmarknaderna än i Sverige. Sökandet efter nya marknader följde i stort sett världshandelns utvidgning. Säljarna åkte i stor utsträckning dit där det var lättast att få avslut och de skulle snart komma att göra affärer i Centraleuropa, i Sovjet och dess satellitländer, i Mellanöstern och snart också i Asien. För att komma in i Mellanöstern anställdes Arne Hammar som var mycket kunnig och insatt i regionen. De transatlantiska länderna var man initialt mer försiktig med, precis som delar av Afrika. Till och från tog Kalmar hjälp av Exportrådet. Agentnätet (försäljningskanaler) byggdes ut på nya och mindre bearbetade marknader och 1977 tecknades avtal med sydkoreaner. När marknadsandelarna så småningom blev större i flera länder, startade Kalmar, själva eller tillsammans med en lokal partner, dotterbolag. Per Olof Dannestig erinrar sig om att det var relativt lätt att finna partners på de flesta internationella marknaderna.

³⁰³ Intervju med Göran Svensson, 29 nov 2002. Tjänsten innebar att huvudkontorer vila mobilnätet kunde skicka en signal till säljarens telemottagare, som därigenom visste han han snarast skulle kontakta kontoret.

³⁰⁴ Kalmar Last Maskin Verkstad.

Tabell 5.6: Marknadsföringsinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002.

År	Kalmar	Svetruck	Silverdalen
1976	Marknadsavdelning. Mellanösternexperten Hammar anställs. Tar hjälp av Exportrådet.	Dahlström anställs och besökte och även hämtade långväga kunder med eget flygplan. Genomtänkt företagsnamn.	
1977	Namnbyte till Kalmar LMV, satsningar på internationella marknader och då bla nya agenter i Europa.	Elmiamässan. (I)	
1978	Agenter i Asien.	Agenter utomlands. (I)	
1980	Säljbolag i Asien, USA.		
1981	Truckracet.	Säljbolag i Västtyskland. (I)	
1982	Lager i N.Y., San Francisco.		
1983		Hannovermässan. (I)	
1984	Gemensamt säljbolag med BT.		
1985	"Öppet köp" testas.		
1991	Rekordtruck listas i Guinness Rekordbok.		
1994	Rental, hyrköp, serviceavtal.		Avtal med tyska Linde. Säljbolag i Tyskland.
1998			Avtal med BT som blir återförsäljare i Sverige. (I) Namnbyte till mer internationella SMV Liftrucks AB. (I) Säljbolag i Australien.
2002		Säljbolag i USA. (I)	
S:a innovationer	13 st	2 st	1 st

Källa: Intervjuer och diverse litteratur.

Ett ovanligt men uppmärksammat marknadsföringsgrepp var "Truckracet" som innebar tävlingar runt om i Sverige 1981. Detta blev en succé bl a pga att det var ett helt nytt grepp. Det var en relativt dyr form av marknadsföring som tillkom under en period då företaget hade avsatt relativt medel för marknadsföring. Personalchefen Janne Skog anser, att "ett årligt "race" knappast kan ha varit lönsamt då nyhetsvärdet snabbt skulle svalna. Däremot skulle det nog ha varit lönsamt vart femte eller vart tionde år", tillägger Skog.³⁰⁵

³⁰⁵ Intervju 22 jan 2008.

Kalmar ingick också avtal med BT (AB Bygg och Transportekonomi som var specialiserade på mindre inomhustruckar) om ett gemensamt försäljningsbolag vilket döptes till Kalmar BT. I avtalet överenskomms att BT även skulle sköta servicen för flera av Kalmars tidigare tillverkade truckar. Alliansen blev ingen större framgång och avslutades år 1993.

Öppet köp, dvs köp med rätt att lämna tillbaka maskinen efter en provotid, har inte varit något vanlig säljmetod inom truckbranschen. Kalmar prövade dock detta (framgångsrikt) 1985 med en reachstackers åt Åhus hamn, som var en äldre kund. Denne skulle genom täta och förtroendegivande diskussioner vara med att påverka maskinens utveckling.

Maskinerna tenderade att öka i lyftförmåga med tiden och detta kulminerade 1991 med en kompletteringsbeställning från den s k Libyenaffären. Kalmar skulle då komma att bygga världens hittills största truck som man också fick registrerad i Guinness Rekordbok.

Olika sätt att öka försäljningen var att erbjuda leasing och rental, vilka möjliggjorde en mindre initial investering för kunden. Detta tog fart 1994 och bidrog också till fler affärer med kunderna.

Hos Kalmar rekryterades säljarna oftast externt medan tjänstemän inom produktionen hämtades från den egna organisationen. Säljarna fick också en hög status i Kalmar. Företaget har haft en generös attityd när det gällde frihet och kostnadsersättningar, dock fanns det ingen som helst bonus eller provision. Danneberg körde hårt med att "man ska ha roligt på jobbet". Den humoristiska "bordsbönen" vid säljträffar lød: "Tack staten för maten!"

Arbetet inom marknadsföringen har efter millenniumskiftet inriktats på att vårda och förstärka varumärket Kalmar och i synnerhet sköta eftermarknaden exemplariskt, eftersom denna både genererar meraffärer och har blivit en kassako.

Per Wass, som nu är vd för Toyotaägda BT, anser att säljmetoderna länge var traditionella eller gammalmodiga:

"Man sökte helt enkelt upp potentiella kunder och pekade på fördelarna med sina egna produkter. Från mitten av 1990-talet blev inköparna allt mer professionella. Det är idag mycket svårare att skapa s k goda relationer. I stora företag finns det internationella avtal som ingås och för leverantörerna gäller det att vårda dessa."³⁰⁶

F. d näringslivsansvarige i Ljungby Kommun, Jan Svensson, som varit involverad i kommunens KY-utbildning för servicetekniker, menar att denna yrkesgrupp idag betyder väldigt mycket för att skapa en nöjd kund och återförsäljning. Enligt Svensson är säljaren riktigt viktig endast vid den första avslutet, därefter är det serviceteknikern som har den avgörande betydelsen.³⁰⁷

Svetruck har behållit sågverken som sin kanske viktigaste målgrupp, från början belägna i de skandinaviska länderna men med tiden även runt om i världen. Försäljaren och vd:n Hans Dahlström var länge en nyckelman då han såg till att

³⁰⁶ Intervju 11 nov 2005.

³⁰⁷ Korta intervjuer vid flera tillfällen under mars 2007 samt jan 2008.

företaget blev starkt på exportmarknaderna. Ett sätt att snabbare komma i kontakt med kunder var att han för "egen maskin" flög till kunderna och ibland även transporterade dessa till Ljungby.

Inköpschefen Ingemar Samuelsson betonar att den inhemska marknaden hela tiden har ansetts som viktigast, även om den idag bara utgör 25-30 % av Svetrucks totala omsättning. En metod att visa upp de senaste maskinerna har varit på mässor, både i Sverige som utomlands. Elmia (från 1977) har liksom Hannovermässan (från 1983) varit regelbundna skyltfönster för företaget. Enligt nuvarande vd:n Sture Andersson hjälpte Svetruck ofta kunder med service och reservdelar till maskiner av annat fabrikat, vilket bidrog till djupare relationer.

Det första dotterbolaget bildades i Västtyskland 1981 och har därefter följts av fler på intressanta marknader i främst Europa. I USA skulle det dröja till 2002. Annars har Svetruck precis som de lokala konkurrenterna använt sig av agenter runt om i världen.

Silverdalen reste i princip omedelbart ut i världen och har 2007 mer än 90 % av försäljningen på export. Sverige är inte på något sätt bortglömt, och de flesta inhemska kontakterna finns i södra delen av vårt land. Företaget har också knutit nära kontakter med tyska Linde, som också har sålt Silverdalens truckar. 1998 upprättades ett avtal med BT Svenska AB som blev den svenske generalagenten. BT hade tidigare varit Kalmars partner. Utöver de egna säljarna användes framförallt agenter i främmande länder. Två dotterbolag har etablerats nämligen i Tyskland och England.

Företaget har varit mycket tveksamt till USA marknaderna, bl a med lärdom av Kalmars misslyckande äventyr. Silverdalen har ändå försökt med en mindre satsning i sydöstra USA, men förlorade här bara pengar.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att utvecklingen inom marknadsföringsområdet har skett utan några större revolutionerande innovationer. Större truckar säljs idag som under 1950-talet och då i första hand *genom personliga möten med kunder*. Det är genom dessa möten förtroenden skapas och grundläggs för många års samarbete och leveranser. Under 1950- och 1960-talen var det primärt företagarens rykte och tillförlitliga maskin som var förutsättningen för affärer. *Kundkontakter skapades genom att säljarna sökte upp potentiella kunder, till att börja med i närområdet och successivt allt längre bort*. I norra Sverige och i grannländerna började *agenter* användas. För att komma i kontakt med helt nya kundgrupper presenterades maskinerna på etablerade *mässor* i Sverige. Redovisningen i tabell 5.5 visar, kanske lite överraskande att de flesta företag och då i synnerhet Kalmar, har varit innovativa inom området. Kalmars ansträngningar tog fart i samband med internationaliseringen under 1970-talet. Svetruck, med Hans Dahlström, bevakade antagligen nogsamt den större konkurrensens metoder och från tabell 5.5 ser vi också att Svetruck är det företag som har imiterat flest marknadsföringsinnovationer.

Agenter blev för samtliga företag den första naturliga kanalen utomlands och på de viktigaste internationella marknaderna etablerades hel- eller delägda dotterbolag. Hannover-mässan i Tyskland har varit ett regelbundet skyltfönster för i synnerhet Kalmar och Svetruck. Bägge företagen har också använt olika former av

leasing som nyttjandeform för kunder. Under 1990-talet kom *serviceteknikern* att bli den viktigaste personen för att skapa nöjda kunder och återförsäljning.

5.1.4 Organisatoriska innovationer

I gruppen organisatoriska innovationer ingår nya metoder i företagets sätt att utföra arbeten som exempelvis nya rutiner, sätt att lära och sprida kunskap, olika delegeringsfunktioner. Det ingår även rutiner för samarbete med olika externa aktörer som bl a högskolor. I vissa fall kan organisationsinnovationer utgöra en del av tillverkningen och dessa har jag då valt att diskutera i föregående avsnitt. Rena fusioner som mellan de två truckföretagen LMV och Ljungbytruck anses dock inte vara någon innovation enligt Oslomanualen.³⁰⁸ För de tre första företagen blir diskussionen kortfattad och inriktad på strukturen av företagen, eftersom de var relativt små samtidigt som någon mer säker information inte har gått att få.

Flera respondenter som uttalat sig om **LMV** hävdar att det alltid fanns ett nära samarbete mellan konstruktions-, produktions- och marknadsavdelningarna i företaget. Kulturen i företaget uppmuntrade till egna initiativ och ansvarstagande, vilket bidrog till att lösningar snabbt och relativt friktionsfritt kunde genomföras. Samförståndsandan kan ha grundats på att alla var medvetna om att framgångarna berodde på ett lagarbete som i slutänden gynnade både företaget och bygden. Om någon anställd inte höll måttet eller var svår att samarbeta med, fick denne i regel snart lämna företaget.

I följande tabell visas de olika organisatoriska innovationerna hos de tre första truckföretagen.

Tabell 5.7: Organisationsinnovationer hos LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck 1950-1975.

År	LMV	Dyreboverken	Ljungbytruck
1952	Samförståndsanda mellan olika avdelningar.		
1956		Centraliserad styrning.	
1962			Centraliserad styrning. (I?)
S.a innovationer	?	?	?

Källa: Intervjuer och diverse litteratur.

Vi vet inte så mycket om det fanns några innovationer inom organisationsområdet i **Dyreboverken**. Företaget var litet och det var dagligen direkta kontakter mellan chefen och de anställda. Vad som framkommit är att chefen Bernt Dyrebo ville styra det mesta själv.

³⁰⁸ Kalmarkoncernen avgränsas, precis som tidigare, till truckdivisionen.

Även **Ljungbytruck** hade en liten och tät organisation med de bägge delägarna i centrum.

Kalmar är med bred marginal det största av företagen i avhandlingen, både med hänsyn till omsättningen och antalet anställda, och därför är det naturligt att större ansträngningar har satsats på att organisera och effektivisera verksamheten. En av de första utmaningarna efter fusionen 1974/1975 var, enligt Per Olof Danneberg, att "industrialisera" de två truckföretagen. Dessa hade tidigare varit "verkmästarstyrda" och den nya ledningen hade ambitionen att modernisera hela tillverkningsprocessen. Huruvida man lyckades eller inte är svårt att utvärdera, men klart är att kundanpassningsstrategin under åren har bidragit till en mindre effektiv tillverkning. Flyttningar och andra förändringar av funktioner som ekonomi, personal och marknad skedde oftast till Ljungbyenhetens fördel, vilket ofta ledde till protester i Lidhult. LMV hade varit framgångsrikt och många kunde inte se några fördelar med att omorganisera och ofta kombinerat med att anställa fler tjänstemän som av flera ansågs bara belasta budgeten.

Tabell 5.8: Organisationsinnovationer hos Kalmar, Svetruck och Silverdalen 1976-2002

År	Kalmar	Svetruck	Silverdalen
1976	Fusion, omorganisationer och Omstruktureringar.		
1977	Personalfunktion (året okänt)	En funktionsorganisation med korta kommunikationsvägar.	
1980	Tre produktområden.		
1983	Reservdelar koncentreras till Ljungbyenheten.		
1985	Utländska förvärv. Införandet av självstyrande grupper.		
1992	Matrisorganisation, omorganisation och plattare struktur med area-managers.		
1995			Ny organisation med korta kommunikationsvägar. (I)
1996			Försäljning av Hultsfredsenheten och koncentration till Markaryd.
2000	Projektformer		
S:a innovationer	9 st	1 st	1 st

Källa: Intervjuer och diverse litteratur.

Bland de många omorganisationerna som skedde fick den första som Kalmars ledning presenterade strax efter fusionen 1975, stora konsekvenser då den snart ledde till flera medarbetares avhopp till nystartade Svetruck. Några år senare, 1980, omorganiserades företaget till tre produktenheter, nämligen Light, Medium och Heavy. I mitten av 1980-talet infördes ett onlinesystem för administrationen. Bland de mer uppmärksammade organisatoriska förändringar är självstyrande produktionsgrupper som också infördes i mitten av 1980-talet, påpekar fackförbundet Metalls före ombudsman Kenneth Henrysson.³⁰⁹

Svedalas övertagande 1991 ledde till en väsentligt ökad detaljstyrning av hela koncernen men också en mer genomgripande omorganisering, nämligen införandet av en s k matrisorganisation. Denna bestod av å ena sidan mer renodlade produktlinjer som i matrisen kombinerades med fyra marknadsområden. Målsättningen var att samarbetet skulle öka i företaget, men innovationen blev enligt flera anställda, inte lyckad då den skapade en tröghet och beslutsvånda hos många medarbetare.

När de finska ägarna tog över i slutet av 1990-talet uppstod flera kulturkrockar.³¹⁰ Bland annat hade tidigare en stor del av budgetarbetet delegerats och därigenom naturligt förankrats längre ned i organisationen. Finnarna fastställde istället budgeten centralt, vilken därefter bröts ned i delmål. Någon mer kritisk medarbetare påstår att de utländska ägarna t o m försökte få bort den sedan gammalt rotade samförståndsandan. En annan irritation blev några helt felaktiga nyrekryteringar, som respondenter påstår berodde på s k kulturkrockar. Projektformen infördes i företaget år 2000 i syfte att snabbare och billigare ta fram nya produkter.

Svetruck har under hela perioden hållit fast vid en relativt platt organisation, med ägarna och ledningen nära alla viktiga beslut. Några mer anmärkningsvärda förändringar har inte skett under åren.

Silverdalen är den minsta av dagens tillverkare och de har strävat efter att ha en liten och tät organisation med korta kommunikationskanaler. Vi har sett att målet har varit en platt organisation, i syfte att förmå personalen att axla ett större ansvar, vilket de också tycks ha lyckats bra med. Bland de mer framträdande omorganisationerna, utgörs av flyttningen och snart också nedläggningen av tillverkningen i Hultsfred. Detta genomdrevs strax efter att Göte Parkander hade tagit över ägandet i Silverdalen.

Sammanfattningsvis är det endast Kalmar, beroende framförallt på sin storlek, som under flera tillfällen har arbetat med att skapa en bättre fungerande struktur i företaget. Dessa olika förändringar, som listas i tabell 5.8, har i regel genomförts i samband med att nya ledningar tagit över och då också varit influerade av respektive tidsandas synsätt på ledning och organisation. De övriga fem företagen har varit relativt små och hela tiden strävat efter att bibehålla en organisation med korta beslutsvägar och liten s k overhead.

³⁰⁹ Intervju 25 okt 2006.

³¹⁰ Henrysson, som har erfarenhet från Svedalas huvudstyrelse där flera finska företag ingick, hävdar bestämt att "finsk management ligger tio år efter Sveriges när det gäller anställdas inflytande i personalfrågor". (Intervju den 25 okt 2006.)

5.1.5 Slutsatser om innovationerna

En sammanställning av de diskuterade fyra innovationsgrupperna görs i tabell 5.9 och summeringen visar, kanske lite överraskande, att antalet produkt-, tillverknings- och marknadsföringsinnovationer är ungefär lika många inom respektive grupp när hela perioden 1950 – 2002 studeras. Organisationsinnovationerna utgör ett undantag och diskuteras därför inte mer ingående. Här måste återigen understrykas att många innovationer inte redovisas, vilket beror på att de inte blivit omnämnda av respondenterna eller att jag inte har funnit dem dokumenterade eller tillräckligt intressanta. Den följande diskussionen grundas därför på ett begränsat underlag.³¹¹

Tabell 5.9: De summerade innovationerna och imitationerna för LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck under perioden 1950-1975 samt för Kalmar, Svetruck och Silverdalen under 1976-2002.³¹²

Innovationsgrupp	LMV	Dyreboverken	Ljungbytruck	Summa
Produkt	12 - 1	4 - 0	5 - 1	21 - 2
Tillverkning	3 - 1	1 - 3	5 - 1	9 - 5
Marknadsföring	7 - 0	4 - 2	7 - 2	18 - 4
Organisation	0 - 0	1 - 0	0 - 1	1 - 1
Summa	22 - 2	10 - 5	17 - 5	49 - 12

Innovationsgrupp	Kalmar	Svetruck	Silverdalen	Summa
Produkt	9 - 1	6 - 1	3 - 1	18 - 3
Tillverkning	23 - 0	4 - 1	4 - 2	31 - 3
Marknadsföring	13 - 0	2 - 5	1 - 2	16 - 7
Organisation	9 - 0	1 - 0	1 - 1	11 - 1
Summa	54 - 1	13 - 7	9 - 6	76 - 14

Källa: Tabell 5.1 – 5.8.

Under den första perioden, 1950-1975 (den övre delen av tabellen), utgör produktinnovationerna flest till antalet, tätt följt av marknadsföringsgruppen. Det är LMV som presenterar flest, medan Dyreboverken och Ljungbytruck redovisar ungefär lika många. LMV var först ut på banan av företagen och kan därför betraktas som en "first mover". Det var deras första maskiner, vilka jag tidigare har klassificerat som radikala, som visade vägen för stora delar av den svenska truckindustrin. Deras ro/ro-truck år 1970 öppnade också upp marknaderna inom sjöfartshanteringen och banade väg för satsningar inom containerhanteringen, detta under en tid då gaffeltrucken tenderade att bli en s k mogen produkt. Att Dyreboverken och Ljungbytruck redovisar relativt få

³¹¹ Den mer övergripande tolkningen grundas på allt tillgängligt material, av vilket innovations- och imitationstabellerna utgör en del.

³¹² I tabellen anges i varje ruta respektive företags sammanlagda innovationer före bindestrecket och imitationerna efter.

produktinnovationer beror delvis på att de var verksamma under en mycket kortare tid än LMV. De satsade heller inte i någon större utsträckning på att bli marknadsledande. Lite överraskande är annars att det för företagen *framkommer så få imitationer* (visas till höger om bindestrecket i varje ruta) och utgör knappt 20 % av totalen ³¹³). För Bröderna Anderssons del och Ljungbytruck vet vi att de noggrant uppmärksammade konkurrenternas produktutveckling, medan Bernt Dyrebo sannolikt sneglade allt för lite på andra. Bröderna Andersson var duktiga på att se vad som var bra respektive dåligt hos konkurrenternas maskiner. Ofta imiterade de inte rakt av utan anpassade andras innovationer till sina egna maskiner. Det är möjligt att samtliga företag praktiserade samma princip, vilket kan vara en förklaring till det begränsade antalet redovisade imitationer.

I nedre delen av tabell 5.9 ser vi också att antalet innovationer och imitationer inom produktgruppen är relativt få för de tre senaste företagen, Kalmar, Svetruck och Silverdalen, även om antalet ökar något i relation till de tre första företagen. Även andelen innovationer ökar något (ca 84 %) i relation till det totala antalet genomförda förnyelser. Detta indikerar att produkterna har blivit ”mogna”, men också att företagen i viss mån har nischat sig mot olika produktområden. Mest uppmärksammas är Kalmars reachstacker som gav möjligheter att erövra nya marknader.

Den hårdare internationella konkurrensen bidrog istället till att större ansträngningar satsades på att göra tillverkningen effektivare och billigare, vilket visas genom det stora antalet tillverkningsinnovationer. Dessa är, för de första tre företagen, få till antalet och detta kan vara ett tecken på att tillverkningen var enkel och hantverksbetonad. Andra förklaringar kan vara att priset och därmed lönsamheten i stor utsträckning påverkades av att kvaliteten på maskinerna eller att det helt enkelt inte fanns så många duktiga konkurrenter på marknaden. Bägge förklaringarna kan ha bidragit till att företagen inte satsade lika stora resurser på att utveckla produktionen.

Under 1970-talet intensifierades satsningarna på att effektivisera och förbättra tillverkningen, men detta försvårades av strategin med kundanpassade maskiner. Vi ser i tabell 5.9 att antalet tillverkningsinnovationerna för de senare företagen och i synnerhet för Kalmar ökade markant. Detta kan ha varit en följd av hårdare konkurrens, och vi vet också att Dannestig i Kalmar strävade efter att ”industrialisera” företaget, vilket tidigare hade varit ”verkmästarstyr”. De internationella satsningarna visar sig också hos Kalmar genom att antalet marknadsföringsinnovationer växte kraftigt. Svetruck hade också, med försäljaren Hans Dahlström, insett vikten av exportförsäljning. Företaget kan ha sneglat på Kalmars innovationer och i tabell 5.9 framkommer att Svetruck genomförde flest antal marknadsföringsimitationer.

Antalet marknadsföringsinnovationer är överraskande många, trots att de tre första företagens marknad var relativt liten och homogen. Den utökades naturligtvis hela tiden, men potentiella kunder var oftast lättidentifierade och receptet blev redan tidigt att skapa och vårda goda relationer. Längre var det trucken som produkt, specialanpassad och kvalitetsbyggd, som sålde sig mer eller mindre själv. Från 1990-

³¹³ Följaktligen utgör de 49 innovationer drygt 80 % av de totalt 61 genomförda ”förnyelserna”.

talet introducerades säljargument som att fokusera på totalkostnaden för användandet. Samtliga av företagen har också insett betydelsen av eftermarknaden, inte bara för att generera intäkter utan också för att få till stånd mer- och återförsäljning. Lager, med de vanligaste reservdelarna, finns på grund av krav på snabba leveranstider på flera håll i världen. Den kanske viktigaste länken och relationsvårdare gentemot kunden blev under 1990-talet serviceteknikern.

Kalmar var störst både till omsättning och personellt och satsade därför mycket på att effektivisera organisationen. Svetruck och Silverdalen har inte haft samma behov på grund av sina relativt små företagstorlekar.

Kan vi då finna förklaringar till företagets utveckling genom att studera innovations- och imitationsförmågan? Nej, inte enbart. Anledningen är att vi även måste beakta strategiernas roll för företagets verksamhet. Det var dessa som riktade in och fokusera nyskapandet på rätt områden. Därefter följde ett lyckosamt innovationsarbete. Vid, som det visade sig lämpliga tillfällen, lanserades nya och mer revolutionerande produkter som ökade både omsättningen och kunskanden i företagen.

Att truckföretagen så lyckosamt klarade av att möta den möta den internationella konkurrensen bland större maskiner; produktområden där amerikanerna (exvis Caterpillar) och japanerna (Mitsubishi) var så framgångsrika, berodde på att de, efter lyckosamma strategival, lyckades *kombinera en förmåga att göra en bra produkt med att vårda sina kunder*. Vi har från berättelserna sett att de småländska truckföretagen har haft ett nära samarbete med kunderna, från början de lokala sågverken, därefter basindustrin i Sverige och så småningom befraktnings- och hamnkunder världen över. Genom att man var lyhörd för kundernas önskemål, inte bara i form av skräddarsydda maskiner utan även varit noggrann med service och underhåll. Eftersom företagen tidigt också upprätthöll andrahandsmarknader och tog begagnade maskiner i inbyte, skapades långvariga relationer, som det var svårt för nya konkurrenter att bryta. Bidragande kan ha varit att många kunder, och då i synnerhet på de nordiska marknaderna, länge var tveksamma om kvaliteten och andrahandsvärdet på asiatiska maskiner.

Vi har sett att förändringar av produkterna skapades genom en nära kontakt med kunder och var nästan undantagslöst efterfrågestyrda. Det uppstod ett behov hos kunden, som kontaktade något av truckföretagen eller upptäcktes av deras representanter. I princip ”kläcktes” ingen produktinnovation isolerat i verkstaden eller vid ritbordet, utan alla är konstruerade i samarbete med kunderna eller brukarna. Truckutvecklingen har, som Thermote & Vanhalst konstaterade, följt kundernas behov av att förbättra sin arbetsmiljö och produktivitet.³¹⁴

Avgörande för både produktutvecklings- och konkurrensförmågan var också att majoriteten av företagen tidigt fattade beslut om att satsa på nya och växande marknader. (Jmf här avlägsna marknader som Libyen och Grönland och inte minst ”pentagonordern” vars användningar på olika klimatutsatta platser krävde en hög

³¹⁴ Thermote & Vanhalst, (2005) sid 95.

driftsäkerhet.) Kringtjänster har adderats och utvecklats och blivit allt viktigare i takt med att marknaderna mognat. En bra service med snabba reservdelar är idag ett måste, inte minst för att lyckas göra fler affärer.

Spridningen av produktinnovationerna har gått snabbt, även om det är få imitationer som redovisas. Vi har sett hur mer eller mindre samtliga företag har studerat konkurrenternas innovationer, både bättre och sämre. Få har patentsökts och några större hinder mot kopieringar har inte funnits. En positiv effekt av detta spridande av kunskap har varit att ytterligare förbättringar och utvecklingar har kunnat göras av de lokala konkurrenterna. Produktutvecklingen har därför ofta fått en positiv spiral genom att entreprenörerna har sett fördelarna, lärt sig av egna och andras misstag och utvecklat vidare. Just den fortsatta utvecklingen av en innovation kan vara förklaringen till det att så få imitationer har konstaterats. Inget företag kunde slå sig helt till ro, eftersom de visste att de hela tiden var iakttagna och snabbt kunde bli imiterade eller vidareutvecklade av de nära konkurrenterna. Här ligger en av de viktigaste klusterfördelarna, vilket jag diskuterar närmare i nästa avsnitt.

Det viktigaste resultat från innovationsanalysen visar att förklaringen till de småländska trucktillverkarnas framgångar låg i en förmåga att kombinera produktutveckling med kundvård. Utvecklingen berodde i stor utsträckning på deras val av strategier, som grundades dels i marknadsförutsättningarna och dels i företagets egna strukturer. På grund av att maskinerna tidigt fick en s k "dominerad design", inriktades produktinnovationerna på inkrementella förbättringar som betonade driftsäkerhet, ekonomi och arbetsmiljö och impulserna erhöles vanligtvis genom ett nära samarbete med kunder. En följd av att bygga större kundanpassade maskiner blev att man länge satsade mindre resurser på att effektivisera tillverkningen. Först från 1990-talet, med den då allt hårdare priskonkurrensen, började truckföretagen satsa mer resurser på produktionen och flera innovationer implementerades. Marknadsföringsinsatserna har under hela perioden haft sin grund i att skapa goda kundrelationerna. Följden blev att tillväxten primärt kom att ske genom en marknadsfördjupning med det goda ryktet som ledstjärna. I takt med ökade resurser, nya ledningar och öppnare marknader skedde sedan en marknadsutvidgning, inriktad först på Norden, sedan Europa och från 1970-talet successivt till övriga världsdelar.

Av samtliga företag framstår Kalmar som mest innovativt när det gäller samtliga grupper av innovationerna, medan Dyreboverken bedöms ha lanserat minst antal. Relativt få s k imitationer redovisas, vilket kan bero på att företagen omkonstruerade eller anpassade en lokal konkurrents innovation, och att den därigenom inte redovisas som en imitation. En annan förklaring är att företagen i skilda utsträckningar kom att inrikta sig på olika produktsegment och att konkurrenternas innovationer därför inte alltid var applicerbara.

5.2 Hur har entreprenörskapet utvecklats?

5.2.1 Var det en eller flera som var entreprenörer?

Min definition av entreprenörskap är, som tidigare redovisats, förnyelse av verksamheten, och i avhandlingen visas detta genom olika former av innovationer. Innebörden av en innovation är här att den användes för första gången hos något av de sex truckföretagen. En kopiering av en lokal konkurrent ansågs vara en imitation. Begränsningen, som anknyter till Schumpeters idéer, görs för att se vilka som var mer eller mindre entreprenöriella.

Den första delfrågan som restes från den tidigare teoridiskussionen, är om det var en eller flera som var entreprenörer i respektive företag. Schumpeter var i början inriktad på att det i regel fanns en entreprenör i företag och först senare i karriären ansåg han att det kunde vara flera som låg bakom innovationerna. Jag fokuserar som tidigare nämnts i första hand på de högre beslutsfattarna och i andra hand på de som upptäckt möjligheterna.

I Lidhults Mekaniska Verkstad (LMV) var det framförallt två personer som utmärkte sig som drivande, platschefen John Karlsson och smeden, verkmästaren, konstruktören m m Erik Ryberg. Dessa hade under verksamhetens första decennier ett mycket tätt samarbete. Trots att de stundom hade motstridiga uppfattningar respekterade de varandra och samarbetet löpte för det mesta utan problem. Ryberg slutade på LMV 1967 pga hälsoskäl, men förnyelsen tog inte slut med den gamle smeden. Ett utvecklat samarbete tycks ha skapats, dels inom konstruktionsavdelningen och dels via Karlssons nätverk med andra industrier. Vi har i berättelsen om LMV sett att Karlsson hade ett samarbete med företag både längre bort som Bofors i Karlskoga och med mer näraliggande Vibroverken i Ljungby. När LMV såldes 1974 var företaget inte beroende av någon enstaka, särskilt innovativ person, utan här fanns många i och runt företaget som kunde nyskapa och driva utvecklingen framåt.

Från LMV:s start och under den första femtonårsperioden är det ändå i första hand John Karlsson som framstår som den verklige entreprenören och för att bättre kunna förstå hans agerande, egenskaper och motiv, vill jag under nästa delfråga teckna en fylligare beskrivning.

Dyreboverken blev ett misslyckande i den bemärkelsen att företaget kom att avvecklas, trots att det under flera år hade varit ganska framgångsrikt. Berodde detta på att entreprenörskapet inte hade utvecklats i tillräcklig utsträckning eller finns det andra förklaringar? I företaget var det ägaren och chefen själv, Bernt Dyrebo, som ville sköta det mesta, allt från konstruktion och produktion till försäljning. Det finns inga indikationer på att någon anställd fick möjlighet att träda fram, ta ansvar och att utveckla företaget. Det entreprenörskap som fanns var centrerat till Dyrebo. Bland personalen var han känd för att vara envis eller "lynnig" och för att vilja bestämma allt

själv. Han lyckades inte skaffa eller behålla personal som kunde vidareutveckla verksamheten, utan personalomsättningen var oftast hög. Rune Andersson var anställd några år, men han ville snart, som vi tidigare sett, hellre driva eget tillsammans med sin bror.

Bröderna Rune och Holger Andersson lyckades med det som många bara drömmer om, att med "tomma händer" skapa ett lönsamt företag, vilket för brödernas del särskilt innefattade att få arbeta med det som man tyckte var roligt och detta var huvudmotivet för att de redan i unga år startade eget. Bägge är starka individualister och har alltid velat ha ett finger med i det mesta som rört deras företag, i varje fall alltid de avgörande besluten. De knöt naturligtvis under Ljungbytrucksåren (1967-1975) till sig flera duktiga medarbetare, men det var bröderna själva som stod för majoriteten av förnyelsen. Bröderna har, vilket konstaterades i innovationsanalysen, genomfört precis som de övriga företagen, relativt få imitationer. De anses annars, av många respondenter, ha varit mycket duktiga på att förbättra och utveckla konkurrenters innovationer.

I Svetruck fullföljde Holger Andersson sina idéer om hur ett truckföretag ska organiseras. Han var inte ensam entreprenör, utan officiellt stod han t.o.m. utanför Svetruck de första åren pga "karantänsavtalet" med Kalmar. Därför fick lillebror Sture Andersson tillsammans med säljaren Hans Dahlström agera som företagets ledare och de bägge var också initialt de enda ägarna i bolaget. Dahlström var framförallt en duktig och innovativ säljare. Sture Andersson hade inledningsvis sysslat mest med produktion, men kom efter Dahlströms fränfalle, liksom brodern Holger, att till och från agera säljare, i varje fall till de viktigare kunderna. Brödrarskaran har i Svetruck, precis som i Ljungbytruck, utåt framstått som drivande, men det har under åren funnits många fler kompetenta medarbetare och förnyare, vilka dock oftast har haft en mindre framträdande profil. Sista ordet fanns som alltid hos bröderna Andersson.

I Kalmar Industries historia fanns det många fler personer som på olika sätt har upptäckt och tagit beslut om möjligheterna. Kalmar är det företag som i särklass har lanserat flest innovationer av de sex truckföretagen. De verkställande direktörerna hos Kalmar har varit Sven Arnerius, Per Olof Dannestig, Jonas Svantesson och sist under perioden Christer Granskog. Samtliga var färgstarka ledare och beslutsfattare, men vid sidan om dessa har det funnits många medarbetare som framförallt har hittat möjligheterna och därför har haft en avgörande betydelse för utvecklingen. Några av dessa startade sedan Silverdalen och jag kommer därför i diskussionen om entreprenörerna i detta företag fokusera på skillnaderna i karakteristika gentemot den period de var anställda i Kalmar.

Sven Arnerius var ordförande i Kalmarkoncernen fram till slutet av 1980-talet och hade under en lång tid en relativt stark ställning gentemot ägarna Statsföretag. Han lyckades tillsammans med Dannestig rädda Kalmar Verkstad från nedläggning och satte koncernen på den s k truckkartan i mitten av 1970-talet. Arnerius var även väl insatt i den operativa verksamheten, men denna kom att ledas av vd:n Per Olof Dannestig. Dannestig var utbildad ingenjör, men för den delen inte någon utpräglad tekniker, och hade intresset och styrkan inom marknadsföringsområdet. I truckkretsarna blev det ändå Dannestig som kom att personifiera Kalmars truck-

division. Några av hans f d kolleger säger att det ”nog var bra att PO inte riktigt begrep sig på det tekniska, utan vi fick själva utveckla och ta ansvar för produkterna”. Dannestig var en utpräglad lagspelare med ett humanistiskt patos och påverkad av sin uppväxttid med arbetarrörelsen.

I Silverdalen var det teamet som tillsammans agerade. De hade olika professioner, från konstruktion och produktion till marknadsföring och ekonomi, men i grunden samma filosofi, formad under åren med Dannestig. Göthe Parkander kom efter något år in som en stark och engagerad ägare, men någon kunskap om just truckar och dess marknad hade han inte. Parkanders främsta gärningar som företagare utfördes i Strålforskoncernen och därför diskuteras inte hans person närmare i den här avhandlingen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det har funnits starka och driftiga ledare i samtliga företag. Samtliga har visat sig i första hand varit entreprenörer men också imitatorer. *För att bli framgångsrik krävdes förmågan att förnya, om detta gjordes genom att vara först eller att kopiera någon konkurrents innovationer, har många gånger vara egalt. Det viktiga var framförallt kvaliteten på förnyelsen.* Eftersom samtliga personer som nu ska diskuteras har varit verksamma i bägge funktionerna, benämner jag dem som entreprenörer.

Bland de första tre företagen var förnyelseförmågan, oavsett om man var först eller imiterade, koncentrerat till några få män som John Karlsson, Bernt Dyrebo och bröderna Andersson. I Kalmar men även i Silverdalen fanns det team som vid sidan om den officielle chefen drev på utvecklingen. I dessa kretsar var det olika personer som under åren hittade och lyckades genomdriva förändringar och förnyelser i företagen. En förklaring till att entreprenörskapet under 1950- och 1960-talen var centrerat till ett fåtal kan ha berott på att den industriella miljön inte var alltför komplicerad. Andra förklaringar kan vara att det sannolikt inte fanns någon uppsjö på personal som kunde verka entreprenöriellt eller helt enkelt att traditionen bjöd att chefen skulle veta mest och bäst.

Från 1970-talet kom omvärldsförändringarna både snabbare och blev komplexare och utgjorde ett incitament till en mer decentraliserad organisation. Kalmar och Silverdalen sökte i större utsträckning nya marknader och kunder och därför var det fördelaktigt att utnyttja all tänkbar kompetens i organisationen. Bristen på lämpliga medarbetare löstes av Kalmar genom externrekrytering. Bröderna Andersson valde även i Svertruck att vara involverade i de flesta större beslut, även om de lät Dahlström både bli ägare och vd. Bröderna insåg att det var nödvändigt med skickliga säljare för överhuvudtaget kunna matcha Kalmars större resurser, som utgjorde ett hot mot deras egen företagsframtid.

I den fortsatta analysen kommer jag därför att jämte de ovan listade profilerna och entreprenörerna även diskutera Kalmars och Silverdalens entreprenörskapsteam som en relativt homogen grupp.

5.2.2 Vilka egenskaper och drivkrafter hade entreprenörerna?

Det unika med entreprenörer är, enligt Shane, förmågan att hitta eller skapa möjligheterna och därefter att fatta beslut om exploatering. Det finns en mängd olika faktorer eller karakteristiska som kan vara både gemensamma eller unika för aktörerna och avsikten med detta avsnitt är att se vilka de viktigaste har varit samt hur dessa har förändrats med entreprenörernas stigande ålder, nya erfarenheter och inte minst en alltmer händelserikare och komplexare omvärld. Ibland kunde förändringarna ske relativt snabbt i samband med exempelvis ekonomiska chocker (exvis OPEC I-II) eller något lands regimförändring, och i andra fall mer långsamt och kanske mer svårtolkat. Alla Shanes redovisade aspekter diskuteras dock inte beroende på bristen av tillförlitlig information.

5.2.2.1 John Karlsson i Lidhults Mekaniska Verkstad

John Karlsson kom att leda företaget som sitt eget skötebarn. Han blev truckfabrikören som styrde och ställde med i stort sett allt. Det gällde inte bara i företaget utan han hade också ett finger med i de flesta viktigare beslut som rörde Lidhults samhälle. Han var både arbetsam, drivande och envis. Krävde mycket av de anställda, men också av sig själv. Karlsson var ingen större teoretiker, utan mer en praktiker. Behövdes det ett handtag, så var han inte främmande för att själv rycka in. Samtidigt brydde han sig om de anställda och var inte stoltare eller märkvärdigare än att han ofta frågade anställda om råd beträffande vissa inköp eller konstruktioner. Förtroendet för personalen tycks från Karlssons sida ha ökat i takt med att han blev äldre och fick en allt större personkännedom, påstår några respondenter.

Vi har sett att många anställda med tiden blev mer engagerade i företaget i takt med att företaget växte. Karlsson hade en förmåga att lära, vilken han också lyckades inympa på organisationen. Anställda verkar ha varit stolta över sitt företag, samtidigt som de visste att företagets framgångar var avgörande för bygdens utveckling. Detta skapade ett klimat i företaget som bidrog till kontinuerlig förnyelse och organisatoriskt lärande.

Schumpeter menar att entreprenörer är mer självcentrerade än folk i allmänhet och denna beskrivning kan nog appliceras på alla entreprenörerna i de studerade företagen. Lidhultschefen, John Karlsson, var unik och kanske också lite egen i positiv bemärkelse. Kanske detta bidrog till att han fick saker och ting att hända på arbetsplatsen. Visst kunde han uppfattas vara tjurig och envis, men inte långsint. Ett talande exempel var, som vi tidigare sett, när Erik Ryberg anställdes. Vid ett annat tillfälle kom det en representant som ville sälja nya växellådor. Han återkom ett par gånger men Karlsson tyckte varje gång att priset var för högt. Efter några veckor ringde Karlsson ändå upp representanten och det blev affär, kanske på säljarens villkor.

Karlssons position som företagsledare på Lidhults i särklass största arbetsplats innebar att han fick en viktig och dominerande roll i den lokala samhällsutvecklingen. Han var medveten om detta och försökte också uppfylla detta ansvar. Om det var bristen på arbetskraft eller omvårdnaden om personalen som gjorde att Karlsson aldrig sa upp någon anställd pga av arbetsbrist, är oklart. Däremot var det känt att han inte hade mycket till övers för fackföreningar.

John Karlsson lät ofta företaget gå före såväl sin egen familj som sin hälsa. Detta ska inte tolkas som att han nonchalerade sina närmaste, bara som att han var minst lika mycket gift med företaget. Att han var mån om sina närmaste visade han bl a genom att hjälpa sonen med studiefinansieringen. Det stora engagemanget, resorna och representationen kom ändå med tiden att slita på hälsan och när Karlsson hade fyllt 60 började han känna sig sliten.

Karlsson hade många fördelaktiga egenskaper. Bland de mer utmärkande är att han var långsiktig och de risker han tog var begränsade. All företagsamhet innehåller osäkerhet och risker, men Karlsson gick alltid försiktigt fram. Hans filosofi var att satsa och utveckla det som företaget kunde. Inga investeringar innan pengarna fanns. Nu tjänade företaget oftast bra med pengar och levererade många gånger stora summor till moderbolaget. Karlsson ska vid något tillfälle ha sagt att "vi tjänar oförskämt bra med pengar".³¹⁵ Lite trixande var det i samband med boksluten bara för att LMV själva skulle få behålla och kontrollera tillräckligt med kapital för den kommande tiden och inte skicka iväg allt till ägaren, Hallands- eller Södra Skogsägarförening. När Kalmar hade blivit nya ägare upptäckte de snart, som vi tidigare sett, att förvärvet var mycket välkonsoliderat.

Karlssons ekonomiska sinne kan ha grundats under hans egen småländska uppväxttid men påverkades naturligtvis av Lidhultsbygdens småskaliga struktur, vars historiska berättelser kantas av umbäranden och arbetsamhet och som ofta har utmynnat i en strävan att ta hand om det lilla man har, istället för att satsa stort och djärvt inom nya områden. Innan han kom till Lidhult hade han varit anställd i olika verksamheter runt om i Småland, där han hade skaffat sig erfarenhet och kanske också börjat se möjligheter och utmaningar inom skogs- och sågverksnäringarna.

Erfarenheten, kontaktnätet, nyfikenheten men även hans intellektuella kapacitet var faktorer som bidrog till att både hitta och våga exploatera möjligheterna. Tursamt kan också ha varit att han lyckades få en både stark och självständig position i koncernen, vilket gav utrymme för att pröva nya vägar. En förutsättning för flera av exploateringsbesluten är naturligtvis företagets under alla år relativt starka ekonomiska position. Därtill var alternativkostnaderna ganska låga, eftersom de inte hade mycket att förlora på sina trevande truckexperiment. Trots de initiala motgångarna blev starten ändå lyckosam och banade väg för en framgångsrik fortsättning. Karlsson var inte speciellt riskbenägen, utan ville forma utvecklingen i takt med de ekonomiska förutsättningarna. Med stigande ålder förbättrades både hans kontaktnät och hans

³¹⁵ Intervju med Anders Karlsson, 19 jan 2005.

förmåga att och leda företaget. En viss ökad allmän försiktighet tycks dock ha börjat prägla hans ageranden åren innan pensioneringen, menar sonen Anders Karlsson.³¹⁶

Vad drev honom? ”Dynasti eller eget kungadöme” för att använda Schumpeters terminologi.³¹⁷ Knappast, även om han var den store mannen i Lidhult. Han hade säkert en bra lön från företaget, men han kan inte beskrivas som flärdfull eller uppfylld av en önskan att skapa sig en egen förmögenhet. En av få passioner var hans intresse för stora amerikanska bilar. Däremot lät han sällan sonen i huset använda dessa, då det kunde se skrytsamt ut inför lokalbefolkningen.

Drivkraften var nog att skapa något nytt och det lyckades han med. Han trivdes sannolikt bra med sitt jobb, särskilt när han fick sköta det efter eget huvud. Det var ytterst sällan som någon från huvudkontoret i Halmstad och sedermera Växjö, lade sig i den löpande skötseln. Efter försäljningen till Statsföretag 1974 sa han upp sig. Kanske förstod han att nya tider och nya chefer skulle komma, men samtidigt hade han själv haft funderingarna att lägga av sedan några år. Karlsson var 62 år när han drog sig tillbaka och flyttade från Lidhult.

5.2.2.2 Berndt Dyrebo

Dyrebo tycks passa väl in på Schumpeters påstående om att entreprenörer är mer självcentrerade än majoriteten av människor. Han var en pionjär i bemärkelsen att han var den förste i bygden som koncentrerade sig enbart på att tillverka truckar. Berndt Dyrebo hade varit aktiv och skaffat sig både erfarenhet och kontakter inom många olika branscher innan han på allvar och i mer mogen ålder, drygt 40 år, i mitten av 1950-talet satte ingång med att i egen regi konstruera, tillverka och sälja truckar. Han hade själv ägt ett sågverk och iakttog de växande behoven och därigenom också affärsmöjligheterna. I enlighet med Shanes teori hade han tidigare skaffat sig erfarenhet och nätverk inom liknande område. Detta var, som vi sett, bra förutsättningar för att lyckas som entreprenör.

Det finns inga berättelser om att han själv praktiskt var med och byggde några truckar i Ljungby. Därigenom skiljde han sig från många av dåtidens småindustriägare, vilka själva kunde använda verktygen. Ett bra exempel är bröderna Andersson som tidigt lärde sig det praktiska hantverket i grunden. Dyrebo liknade på så sätt John Karlsson, men den senare anställde en praktisk konstruktör och verkmästare, Erik Ryberg.

Dyrebo var också relativt unik, eftersom han länge undvek att satsa på någon alternativ produktion, utan koncentrerade sig på att enbart bygga truckar. LMV och Bröderna Andersson hade, å sin sida, länge alternativ produktion i verkstaden, tills truckvolymerna blev tillräckligt stora. I början av den svenska truckhistorien var det,

³¹⁶ Intervju med Anders Karlsson, 19 jan 2005.

³¹⁷ Schumpeter (1934) s 93

som tidigare redovisats, vanligt att tillverkningen av truckar endast utgjorde en kompletterande verksamhet.

Dyrebo var hela livet en entreprenör, även om han inte fick samma framgångar som John Karlsson och bröderna Andersson. Han visar mod när han säger upp sig hos Malmstens och själv försökte bygga en bra och kanske unik maskin, men det är möjligt att just det egna självförtroendet var för bra. Han kom ibland att krångla till både konstruktion och produktion i onödan och borde istället mer ha sneglat och imiterat konkurrenternas bra lösningar. Ett exempel på misslyckande var att Dyrebo försökte applicera Volvos "line-tillverkning" i sin egen verkstad. Det blev ingen större kvalitet i innovationerna.

Dyrebo såg möjligheterna och tog chansen, men han lyckades inte fullt ut. En bidragande anledning kan vara att han, till skillnad mot John Karlsson och bröderna Andersson, var för "lite affärsman". Han hade svårt att hålla i pengarna, som via onödiga inköp kunde strömma iväg utan någon större eftertanke. Det finns inga tecken eller bevis på att han var någon större risktagare utöver den stora satsningen på utbyggnad av lokalerna i början av 1960-talet. Några anställda tror att han då förbyggde sig och därefter fick en ansträngd ekonomi. Annars var nog timingen perfekt då flera mindre tillverkare började lägga av och marknaden i större utsträckning eftersträvade kvalitetsmaskiner. Därtill ökade efterfrågan stadigt bl a beroende på miljonprogrammet och ökade rationaliseringar inom näringslivet. Det senare drevs på av en ökad arbetskraftsbrist och hårdare internationell konkurrens.

Kanske levde Dyrebo kvar i en äldre, mindre förändringsutsatt och mer patriarkalisk företagarmiljö. En kontext som förutsatte att han som chef och ägare skulle veta och bestämma det mesta själv. Han var arbetsam, men hade svårt att förnya och finna bra lösningar. Tidigare erfarenhet kan ha påverkat hans bristande förmåga att delegera, uppmuntra och utveckla personalen.

Vi vet inte vad som drev Dyrebo att starta och utveckla ett företag. Antagligen tyckte han företagande var roligt och spännande, eftersom han under stora delar av sitt vuxna liv kom att vara engagerad i olika former av affärsverksamhet. Det var kanske status eller önskan att bestämma som låg bakom hans företagande. I varje fall ville han vara sin egen chef. Han fortsatte med företagandet ända till pensionsåldern, trots att han efter 1967 lär ha varit tämligen välbeställd. Hans riskvillighet var nog som störst i de yngre åren, för att senare (från mitten av 1960-talet) ha blivit allt försiktigare, vilket bl a visas genom att han lät sin nya affärsverksamhet efter försäljningen till HNJ ändå förbli begränsad. Det finns heller inga utsagor om att han var girig eller snål. Drivkraften kan ha varit en önskan att skapa något nytt, men han lyckades bara delvis.

Enligt Schumpeter kommer det ofta svärmar av imitatorer i kölvattnet på en entreprenör. I truckfallet blev det inte så, utan branschen i Sverige gick successivt mot en ökad koncentration och storskalighet. De som överlevde växte och blev starkare. Från slutet av 1960-talet kom branschen att karakteriseras av allt högre inträdesbarriärer vilka bl a uttrycktes genom att truckföretagen måste tillhandahålla en snabb och tillförlitlig service, höga inbytespriser och inte minst referenser till andra brukare.

Dyrebo fick dock en viktig efterföljare, Ljungbytruck, som så småningom tillsammans med konkurrenten i Lidhult skulle bli världsledande. Hans efterträdare, Investörägda HNJ och ASEA, hade onekligen möjligheter att ta fram nödvändiga resurser, men de verkar inte ha haft tillräckligt engagemang eller intresse. Företaget var i behov av en drivande ledare för att växa och utvecklas men det kom inte någon sådan med den nya ägaren.

5.2.2.3 Bröderna Andersson

Bröderna Rune, Holger och Sture Andersson lyckades med det som många bara drömmer om, nämligen att med ”tomma händer” skapa ett lönsamt företag och att få hålla på med det som man tycker är roligast. Även om Rune Andersson från slutet av 1970-talet kom att koncentrera sig på hjullastare, har hans arbete till stora delar varit likt sina bröder Holger och Stures. Bröderna kom också att bli involverad i varandras affärer efter Runes konkurs 1992.

Beskrivningarna av deras agerande visar att de har varit starkt påverkade av sin uppväxt på landet, som skedde under ganska magra förhållanden. De har lärt sig att ta tillvara sådant som många andra bara skulle slänga. Samtidigt har de också tidigt tillskansat sig förmågan att hitta enkla, billiga och framförallt funktionsriktiga lösningar. Ofta hållit ögonen på konkurrenter, kopierat det som varit bra och förbättrat det som var mindre bra. Med ett teknikintresse i botten har de haft blick för vad som har varit vettigt att ta tillvara. De var utpräglade tekniker, men samtidigt småländskt ekonomiska. Varför köpa något när man kunde göra det lika bra själv, kanske både bättre och billigare?

Har innovationerna tillkommit i brödernas egna huvuden eller i symbios med de anställda? Svaret är både och. De har varit tekniskt nyfikna, haft en förmåga att se det praktiskt och användbara, kunnat ge raka svar men också snabbt kunnat bedöma andras idéer. En del förbättringar kom de på själva, men de flesta tycks ha varit andras från början. De var alltid lyhörda om någon kund eller anställd kom med en bra idé.

De var pragmatiska och såg i alla lägen till företagets bästa. Det finns inga belägg för att de isolerade sig från verksamheten, utan de var tvärtom engagerade i det mesta och skulle i princip också alltid ha sista ordet. Enligt många respondenter är deras företag än i dag mycket toppstyrda, även om deras barn sakta börjat växa in i rollerna som morgondagens företagare. Makten och inflytandet var förr, precis som idag, helt centraliserat till grundarna och inte delegerat mer än nödvändigt.

En viss uppdelning hade bröderna under Ljungbytruckstiden då de bl a ansvarade för olika försäljningsområden. Rune var också varit mer tekniskt intresserad än Holger, medan den senare hade ett större intresse för administration. I varje fall hade de varandra som nära bollplank i sitt företag. I Svetruck har Holger med åren framstått som den informella ledaren, även om Sture officiellt har blivit vd. Den senare är också mer utåtriktad och har en mjukare attityd i mötet med nya bekantskaper än de två äldre bröderna.

Rune hade varit anställd på KG-Verken och hos Dyreboverken innan han startade företaget med sin bror. Efter försäljningen till Kalmar Verkstad var de endast en kort tid anställda innan de sa upp sig. De hade varit vana att alltid bestämma, att enväldigt styra och ställa. Mycket tyder på att de hade svårt att underordna sig en större ägare. Lillebror Sture inflikar, under mitt samtal med Holger, att denne "skulle aldrig kunna vara anställd, han är alltför självständig. Långa möten och rapporter har aldrig varit hans grej."³¹⁸ Även om de var ekonomiskt välbeställda finns det tecken på att de ändå, i synnerhet under den tidiga karriären, besatt en stor portion mod. De vågade ta de nödvändiga stegen.

Deras fortsatta karriär visar nu, en bit in på det nya seklet, att de inte har låtit sina företag växa sig för stora. Ekonomiska resurser har oftast inte varit någon begränsning i deras affärsvärld, men lagom stort är bäst för bröderna. De har alltid velat ha full kontroll över sina företag och inte ta några onödiga risker.

Vilka drivkrafter och egenskaper hade bröderna Andersson? Rune Andersson säger att han alltid har tyckt om att göra affärer. Pengar har säkert betytt mycket men framförallt har det varit känslan av att skapa något. Rune har under hela sin yrkeskarriär ägnat sig åt maskiner och då helst stora sådana. En del av den likvid bröderna fick efter försäljningen av Ljunbytruck placerade de i fastigheter, i början flera stenhus i Ljunby och senare i bygdens skogsfastigheter. Holger Andersson understryker att ett intresse utanför de egna företagen är just skogen. Rune, å andra sidan, har sagt att hyreshus egentligen är tråkiga. "En hög med tegelstenar!"

Holger Andersson anser att det är roligt att göra affärer, att sälja och få beröm. Han känner också en stor tillfredsställelse genom att kunna visa god lönsamhet, även om han ogärna vill tala i reella siffror. Han har alltid gillat att vara egenföretagare. Maskiner är spännande, vare sig det är bilar, hissar eller truckar. Under intervjun med Holger framkommer också en stolthet över att hans truckföretag aldrig har behövt säga upp en enda anställd.³¹⁹ Bröderna och då kanske mest Holger tycks ha eller uttrycker en viss misstänksamhet mot människor de inte känner så väl. Men bröderna visar också förtroende mot i synnerhet gamla vänner och trotjänare. En respondent menar att de till och från kan vara missunnsamma och inte gärna vilja låta någon annan tjäna pengar på dem själva. Som arbetsgivare har de av många ansetts vara både omtänksamma och bra, men också krävande och ibland även lite aviga.

Även om den formella utbildningen inte varit så omfattande, har ändå bröderna visat på en anmärkningsvärd förmåga att sätta sig in och hitta lösningar på såväl tekniska problem som mer allmänt inom affärsområdet. Särskilt Sture har utmärkt sig för att lära det han vill och måste. Efter att Dahlström hade omkommit var han tvungen att snabbt kunna börja prata engelska. Metoden blev kassetband i bilen och resultatet så pass acceptabelt att en affärsresa snart kunde företas till Egypten.³²⁰

³¹⁸ Intervju med Holger Andersson, 16 mars 2006.

³¹⁹ 1979 köpte Holger Andersson konkursdrabbade Thornborg & Lundberg i Emmaboda. Detta företag har dock pga skiftande byggkonjunkturer fått säga upp anställda. Andersson beklagar dock detta djupt, men menar att det har varit nödvändigt för företagets överlevnad.

³²⁰ Enligt Bo Nilsson, 18 okt 2006.

Samstämmiga intervjuer med respondenter bekräftar att bröderna under hela sin karriär har koncentrerat sig på sina företag och inte i någon större utsträckning engagerat sig i samhället. Däremot har de alltid sponsrat olika föreningar, inte för att de har varit intresserade utan mer i ett personalbefrämjande eller socialt syfte.

Alla bröderna är utpräglade praktiker och tekniker och har inte så mycket till övers för sammanträden eller diskuteranden. De har alltid varit mycket arbetsamma och ekono-miska, alltsedan barnsben. Naturligtvis har det haft stor betydelse att de har fått syssla med det som de verkligen tycker om, stora maskiner. Affärssinnet och nyfikenheten har därtill varit bra egenskaper för att lyckas i branschen. Exempel på engagemang var när Sture och familjen skulle åka på skidsemester i Sälen. Ett antal sågverk besöktes under resan, med familjen väntande i bilen på parkeringen.

Att Holger Andersson prioriterar truck- framför hisstillverkning (i Thornborg & Lundborg) beror på att de förstnämnda "går på hjul". Mitt intryck är att han vill vara blygsam men samtidigt är han också mycket nöjd och stolt över sitt livsverk. Vid mitt besök visar han med stor glädje foton från sitt senaste besök i New York. En plats där hans Thornborg & Lundberg har 70 % av bygghissmarknaden. När jag tar upp frågan om det omtalade frisiktsstativet³²¹, hävdar Holger att det var han som stod bakom uppfinningen. Nu finns det andra i branschen som har en helt annan uppfattning.

En sammanfattning av brödernas innovationsförmåga är inte helt entydig. Om jag beaktar deras långa och framgångsrika livsgärning är det ännu oklart om de själva har kommit på någon riktig stor eller radikal innovation. De har däremot lyssnat på kunder, egna och andras anställda och haft bra kontroll på de viktigaste konkurrenterna. Brödernas styrka har främst varit en förmåga att inom de mest skilda tekniska områden kunna göra förbättringar. De har också haft en vakenhet för andras innovationer och en förmåga att snabbt bedöma vad som varit bra respektive dåligt. Därefter har de mycket snabbt tagit till sig rätt förbättring eller innovation och kunnat kommersialisera denna. Eftersom de tidigt blev framgångsrika med denna strategi kom de också även i fortsättningen att inrikta arbetet på gradvisa förbättringar. Uppväxttiden formade deras karriär som kom att karakteriseras av försiktighet. Exempel är försäljningen av Ljungbytruck som delvis berodde på en rädsla för att staten med sina resurser skulle på ett otillbörligt sätt hjälpa LMV i kampen om kunderna. Finanskrisen och Rune Anderssons konkurs i början av 1990-talet bidrog till att ytterligare minska brödernas riskaptit och öka omsorgen om goda finanser.

5.2.2.4 Kretsen kring bröderna Andersson

En som betydde mycket för Svetruck var dess förste vd Hans Dahlström. Språkkunnige Dahlström, som bl a var flygutbildad i Florida, kom att i första hand ägna sig åt exportförsäljning och precis som Arnerius och Dannerstig i Kalmar såg han till att företaget fick en mer internationell prägel. Dahlström hade redan i slutet av 1960-talet hjälpt bröderna Andersson på konsultbasis och blev anställd hos

³²¹ Frisiktsstativet är en produktinnovation som lanserades 1977 och gav möjlighet för truckföraren att under hantering av gods även ha god sikt. Innovationen används i stort sett i alla nuvarande maskiner.

Ljunbytruck 1973/1974 som säljare. Han var skeptisk när Kalmar blev nya ägare 1975 och var orolig för att hans egen position i företaget skulle försämrast. När Svetruck bildades erbjöds Dahlström både en 5 % ägarandel i företaget och vd-stolen. Han blev därigenom den ende utanför familjen Andersson som har haft en ägarroll i deras företag. Dahlström var även kompetent inom det tekniska området, men skulle i huvudsak arbeta med marknadsföring och försäljning under sin karriär. Han hade skaffat denna erfarenhet genom anställningar inom andra verkstadsföretag. Svetruckbröderna förstod att det var viktigt att ha en expert på försäljning i sina led, i synnerhet när konkurrenten Kalmar byggde ut sin marknadsavdelning 1976.

Att så många anställda sa upp sig hos Kalmar och följde med över till nystartade Svetruck berodde på olika omständigheter. Som tidigare redovisats fanns det en viss oro för den nye statlige ägaren. Omorganisationer skedde och många korta och nära relationer försämrades och mycket tycktes bli mer byråkratiskt med den nye ägaren. Därtill var majoriteten av avhopparna tämligen unga och lockades av att få vara med om att bygga upp en helt ny verksamhet. En respondent menar att sköter man sig så får man också förtroende och större självständighet hos bröderna Andersson.

Annars var de flesta nära medarbetarna från bygden och blev i princip handplockade av ägarna. De flesta kom att bli trotjänare i företaget och varit mycket lojala till arbetsgivaren. De måste ha trivts med sitt jobb, sporrats av konkurrensen och samtidigt också varit med om en framgångsrik resa. Samtidigt har de inte heller i någon större utsträckning kommit med några helt nya innovationer eller överraskningar. De har följt ledningens strategi om att förbättra befintliga produkter och tillverkningsmetoderna. Många år i branschen skapade både en förmåga att se och bedöma vad som var intressant på marknaden och inte minst ett utvecklat kontaktnät.

Lite överraskad är jag över deras stora lojalitet. De har inte, som många av dagens högre tjänstemän i de svenska storföretagen, haft några bonusar eller optioner, men ändå förblivit mycket trogna medarbetare trots flera externa erbjudanden. Förklaringar kan vara att de ansett att arbetsuppgifterna har varit intressanta och utvecklande. Några uttalade krav på högre utbildning har i regel inte ställts från ledningen, utan det viktigaste ha varit att göra ett "bra jobb" vilket naturligtvis inkluderar en god närvaro. Därtill utövar sociala normer och kulturer med tiden ett allt starkare tryck på individerna. En annan orsak är att det i småorter sällan finns något överflöd på spännande jobb. Med en ökad ålder följer ofta både vanor och bekvämlighet samtidigt som anställningstryggheten ökar med antalet år i samma företag. Andra faktorer som bidrar kan vara att anställdas nära bekantskapskrets och nätverk fördjupas samtidigt som flyttbenägenheten ofta minskar med ökad ålder.

5.2.2.5 Per Olof Dannestig i Kalmar Industries

Per Olof Dannestig föddes 1941 i Huskvarna. Han tog examen på handelsgymnasiet men utbildade sig också till teknisk ingenjör i Jönköping. Efter skolgången arbetade Dannestig en kort tid som konstruktör, men blev snart anställd som försäljningsingenjör hos Interkonsult i Malmö. Där skulle han under fem år syssla med

olika marknadsundersökningar, bl a i Australien. Han blev sedan produktchef i statliga Kalmar Verkstad som då huvudsakligen tillverkade järnvägsvagnar men även terminaltraktorer. Omtalade postbilen Tjorven var också en uppmärksammas men kortvarig produkt i sortimentet. Dannestig träffade i Kalmar Verkstad 1969 den också relativt nyanställda Sven Arnerius, född 1937. En språkbegåvad humanist med ett stort internationellt intresse. Arnerius blev snart chef för Kalmar Verkstad och fick några år senare, 1971, i uppdrag av ägaren Statsföretag, att lägga ned Kalmar Verkstad. Detta uppskattades inte av den unga kalmarduon och de lyckades som tidigare berättats att skaffa alternativa produkter och så småningom också hamna i truckbranschen. 1973 anställde Dannestig en äldre vän, Olle Österlund, som då hade varit några år inom släpvnagsindustrin. Österlund blev senare marknadschef i Kalmar och kom att tillhöra gruppen som 1994 tog över SMV.

Dannestigs och Arnerius intresse för att resa och träffa folk bidrog till att de fick upp ögonen för nya affärsmöjligheter i synnerhet utanför Sveriges gränser. Att de hade lyckats "rädda" Kalmar Verkstad medförde också, i varje fall för en tid, att ansvarsområdet och möjligheterna utvidgades. De gavs relativt fria tyglar av Statsföretags styrelse.

Såväl Dannestig som Arnerius var relativt unga, men som vi sett inte utan erfarenhet, när de blev ansvariga för Kalmar LMV 1975. Dannestig bosatte sig i Ljungby och fick som storföretagschef i samhället en naturlig social position. Han vårdade detta på alla sätt och var mycket social i umgänget, inte bara med anställda, utan såväl på läktaren i ishallen som bland klassföräldrarna.

Dannestig har alltid uppskattat humor och anser att detta är till stor hjälp inte bara i vardagen utan också när det gäller att göra affärer. Ett mantra blev "make profit and have fun".³²² Han brukade ofta berätta historier för de nära medarbetarna och en av de mer kända lyder:

"I en avslutsdiskussion med en kund offererade Dannestig en truck för 1,0 mkr, men om kunden köpte två likadana, så kostade de tillsammans 2,2 mkr. Kunden undrade naturligtvis varför det senare alternativet var dyrare. Svaret blev: En har vi råd att sälja billigt, men inte två stycken!"³²³

Dannestig var inte snål mot medarbetarna. I synnerhet säljarna skulle få bo bra och äta gott när de var ute på kundbesök och liknande uppdrag. De lite längre bort i organisationen anser att representationen ibland var lite väl vidlyftig. Någon kallar honom även för en "champagnesocialist", i bemärkelsen att vederbörande hade hjärtat och tankarna till vänster, men samtidigt också gärna själv ville unna sig av livet goda.

Han var en produkt av sin tid, ett expansivt och industriellt 1960-tal som följdes av en mängd arbetsrättsreformer, vilka han med stöd av ägaren Statsföretag kunde implementera i verksamheten. Tron var att om de anställda mårde bra på jobbet, så blev de också effektivare. Att förbättra ergonomin i truckarna blev snart också en viktig del av affärsidén och skulle vara drivande för produktutvecklingen.

³²² Intervju med Dannestig, 11 dec 2007.

³²³ Bekräftad av Dannestig, 11 dec 2007.

Dannestig kom att vara en lagspelare inom Kalmar men samtidigt också den givne dirigenten som omgav sig av en handplockad krets inom vilken de flesta av företagets problem kunde diskuteras. Gruppen strävade efter att nå konsensus och det fick därefter aldrig bli något "krypskytte eller skitsnack".³²⁴ Kanske blev han med tiden alltför hygglig och mjuk mot de närmaste. Många menar att han kom att sakna hårdare nypor och inte alltid ville ta otrevliga beslut, i synnerhet när det gällde personalen. Dannestig understryker själv att han aldrig var med om att säga upp anställda, endast någon gång motvilligt permittera folk. Enligt honom själv var det i regel nödvändigt att ta ett stort socialt hänsynstagande, eftersom man var verksam på en mindre ort. Å andra sidan hade inte dagens relativt tuffa näringslivsattityd gentemot personalen i någon större utsträckning slagit igenom under Dannestigs ledarskapsperiod. Att skapa en bra arbetsplatsmiljö var ett av hans prioriterade mål. En annan uttalad förtjänst är att han vågade satsa och ge unga människor förtroende och ledaruppgifter. Detta ökade inte minst "vikänslan" och stoltheten att arbeta på Kalmar.

Var det Dannestig som upptäckte möjligheterna hos Kalmar? Han var förvisso tekniskt utbildad och hade arbetat med bl a produktutveckling, så han kan knappast anses ha varit någon novis inom området. Många menar ändå att det var tur att han här insåg sin begränsning. Kalmar Verkstad hade varit ett industriföretag i början av 1970-talet, statligt och med få kunder av vilken Statens Järnvägar var den viktigaste. Detta hade kunnat utvecklas till en "skyddad verkstad".

Dannestig hade tidigt varit i kontakt med de internationella marknaderna och det var marknadsföringssatsningarna som egentligen kom att bli hans främsta bidrag till Kalmars utveckling. Han och Arnerius tog omedelbart vara på de internationella affärer som ro/ro-truckarna i Lidhult hade genererat och skulle snart också genomföra fusionen med och förändringen av nyförvärvet Ljungbytruck. Trots sin ungdom hade han ett brett nätverk och hans utåtriktade förhållningssätt bidrog också till att sprida och fördjupa kontaktytorna. Flera vittnar också om Dannestigs förmåga att sätta sig in i mer övergripande frågor, dock med undantag av de specifikt tekniska. För att hitta möjligheter är det uppenbart att hans tidigare erfarenhet, språkbegåvning och sociala kompetens bidrog till att just internationalisera företaget och därigenom finna nya intressanta marknader.

Faktorer som bidrog till att exploatera möjligheterna, sammanfaller delvis med de just redovisade. Att Dannestig tidigt blev chef och även på ett patriarkaliskt sätt lyckades axla den manteln, underlättade för honom att leda företaget. Han tyckte om att stå i centrum och kanske strävade väl mycket efter att vara populär, vilket kan ha bidragit till att det blev svårare att fatta och genomföra mer negativa beslut. Det förekom ofta problem mellan försäljnings- och produktionsenheten, och många vittnar om att det förekom dålig effektivitet på golvet, trots att han hade strävat efter att modernisera och effektivisera tillverkningen.

Vilka drivkrafter hade Dannestig? I och för sig var han flärdfull, men kan inte påstås ha varit girig eller ute efter att skapa en egen förmögenhet. Min slutsats är

³²⁴ Intervju med Dannestig, 11 dec 2007.

att han tyckte om att vara chef, att knyta kontakter, möta människor, diskutera och helst också få bestämma. Han hade gjort en framgångsrik klassresa, men blev så småningom lite för självständig, i varje fall ansåg de nya ägarna Svedala detta.

5.2.2.6 Medarbetarna runt Dannestig

Kalmar har haft flera medarbetare som på olika sätt har bidragit till att utveckla och förnya företaget. Under olika perioder har vissa varit mer framträdande än andra, för att under andra år haft en mer undanskymd position. Gemensamt för de flesta är att de ändå har arbetat många år i företaget, någon alltid stationerad i Ljungby eller Lidhult, och flera med arbetsuppgifter involverade i bägge enheterna. Avhandlingens ämne och omfattning begränsar möjligheterna att djupare diskutera alltför många aktörer och därför har jag valt att betrakta Dannestigs krets som en kollektiv grupp och strävar i denna att finna gemensamma karakteristika. Följaktligen kommer jag att missa enstaka entreprenörer som hade förtjänat en särskild granskning eller belysning. Jag uppskattar att antalet under åren har varit 15-20, varav drygt ett tiotal samtidigt.

Har teamet själva kunnat verka entreprenöriellt? Svaret är jakande när vi fokuserar på att ledningen och organisationen tillät flera medarbetare att både arbeta med ett förnyande och att göra rimliga misstag. Många beslut var delegerade och organisationen uppmanade just till utveckling och förbättring. De flesta hade arbetat i eller nära branschen under lång tid och var därför väl insatta i problematiken. I stort sett samtliga hade nära kontakter med kunder och fick därigenom direkt upp ögonen för nya som gamla behov på fältet. Den med tiden utmejslade strategin om kundanpassning stödde också denna verksamhet. Några av dessa nära medarbetare umgicks även privat, vilket utvecklade och fördjupade deras interna nätverk. De blev m a o bollplank till varandra. Ett fåtal hade akademisk examen, medan de flesta i grunden hade en gymnasieutbildning o dyl. Skillnaden hade ingen betydelse i samarbetet, i synnerhet när chefen Dannestig själv saknade eftergymnasial utbildning. En nackdel med att arbeta nära sina vänner är att negativ kritik och kanske obehagliga sanningar undantrycks. De flesta var från bygden och hade med åren där fått en aktad social ställning, som bl a underlättade kommunikationerna och kanske också övertalningsförmågan. De som rekryterades externt bidrog till förnyelse, i synnerhet på marknadssidan, medan det i mindre utsträckning anställdes folk utifrån till produktionen, vilket på sikt visade sig vara ett misstag. En anledning var förvisso svårigheterna att under goda tider förmå aspiranter att flytta till Småland. Följden blev att kompissattityden kom att karakterisera stora delar av organisationen. En faktor som dock bidrog till att hålla tempot uppe under några år var onekligen tävlan med den lokale konkurrenten Svetruck.

Nio av medarbetarna hoppade 1994 av och startade Silverdalen. De flesta var i medelåldern (42-55 år) med Olle Österlund som med sina 59 år var nestor. En skulle ansluta några år senare, när han hade rott hem storordern från amerikanska försvaret, nämligen nuvarande vd:n i Silverdalen, KG Salomonsson. Att medarbetarna var optimistiska och kanske även överoptimistiska inför avhoppet framgår tydligt när

årsredovisningarna för Silverdalen senare presenterades. Att de tog beslutet måste ha varit en kombination av orsaker. För flera betydde naturligtvis den försämrade positionen med mindre frihet och ansvar hos Kalmar mycket. För några lockade också möjligheterna att öka sin förmögenhet eller i varje fall tjäna mer pengar. De hade lärt sig mycket under åren hos Kalmar, både hur man ska göra men också även vad man bör undvika att göra som företagsledare. Det är inte säkert att de hade tillräcklig kontroll över alternativkostnaden, utan kan ha "peppat" och stött varandra, så pass att negativa scenarier och kalkyler tonades ned. Efter många mödosamma år blev det ett lyckligt slut i och med försäljningen till finländska Kone.

Nu fanns det fler duktiga medarbetare i Kalmar än de ovan beskrivna. I synnerhet de anställda på Lidhultsenheten hade under många år utvecklat en egen kultur. Här fanns en tradition, stolthet och självständighet formad under många års framgångar. I viss mån hade detta bidragit till att de blivit mindre receptiva för förändringar, men å andra sidan varför kränga till och ändra det koncept som hade fungerat bra. En liten administration med nära samspel mellan chefer och underordnade skapade gemenskap och engagemang. I Lidhult har man varit särskilt framgångsrika på att konstruera och stadigt finna förbättringar. Tydliga bevis är utvecklingen av ro/ro truckarna, reachstackers och inte minst uppfyllandet av den ytterst krävande kravspecifikationen från Pentagon år 2000.

5.2.2.7 Silverdalens delägare

Eftersom de ledande tjänstemännen på Silverdalen bestod av nästan samma personer som Kalmars tidigare ledningsgrupp, strävar jag i analysen att kartlägga vilka skillnader som uppstod när de till slut själva blev delägare.

Alla hade mångårig erfarenhet av branschen och var intresserade av att utveckla en ny aktör på marknaden. De hade lärt sig mycket under åren, både hur man ska och inte ska göra i branschen. Silverdalen var då bankäkt, vilket gav förhoppningar om att behålla en stabil och finansiellt stark ägare, även om anställningarna initialt ledde till lägre månadslöner än hos Kalmar. Optionsprogrammet lockade också. Dannestig hade försökt få igenom någon form av vinstdelning i samband med Procordias utförsäljning, men detta kom aldrig till stånd. Givetvis var många på det här stadiet lockade av att tjäna mer. Nära bevis på framgångsrika truckentreprenörer fanns ju i trakten (särskilt bröderna Andersson), och man själva hade ju en bred och stor erfarenhet. Kanske överskattade de själva sin förmåga och erfarenhet. De agenter som tjänstemännen hade använt sig av hos Kalmar, bröt inte gärna sina upparbetade och med eftermarknaden så lönsamma kontakter.

När sedan problemen med försäljning och likviditet växte så ökade av naturliga skäl nervositeten i gruppen. Riktigt allvarligt blev det när Borgkronan fick i uppdrag att sälja Silverdalen och de nio fick veta att Svetruck var intresserade. De visste mycket väl att Svetruck hade mer än nödvändiga finansiella resurser och att de eventuellt bara var ute efter att plocka över reachstackerkonceptet. Detta kunde i

förlängningen leda till nedläggning av Silverdalen och en följande arbetslöshet. Gruppen var fullt medveten om att komma tillbaka till Kalmar inte var något alternativ. Ett resultat av de första mödosamma åren blev att gruppen svetsades än mer samman. Ingen kan erinra sig att några allvarigare konflikter dök upp, utan samtliga insåg att det var hårt och mödosamt arbete som gällde. I Kalmar hade de varit nyckelaktörer i en utvecklad organisation med alla tänkbara serviceinrättningar, men i Silverdalen fick de i princip börja bygga upp allt från grunden. Deras olika professioner var till stor nytta och ledde till naturliga arbetsområden, även om alla mer eller mindre inledningsvis även fick rycka in där ett handtag behövdes. Det kunde vara allt från ett handtag i monteringen till att svara i växeln eller sätta på kaffet.

Slutsatsen är att gruppens drivkrafter framförallt grundades på att få arbeta relativt fritt och självständigt. Ett visst ekonomiskt motiv fanns, med tanke på att de hade sett hur andra hade lyckats och att de själva med åren hade skaffat sig goda kunskaper om och kontakter i branschen. Men det var frihetskänslan som drev dem till att säga upp sig och ta risken med helt nya utmaningar. De var medvetna om att det fanns en stor risk, men möjligheterna att själva lyckas bygga upp en framgångsrik industri lockade och överträffade ett negativt scenario. Lite förvånande är att de, trots sin bakgrund, inte bättre undersökte förutsättningarna och villkoren i Silverdalen. Förklaringar kan vara dels tidsbrist och dels att agera konfidentiellt. Att de sedan lyckades berodde dels på att stabilitet och ekonomiska resurser tillfördes, och dels att konjunkturerna blev bättre. En helt avgörande faktor var också naturligtvis att medarbetarna själva besatt goda och inte minst olika kunskaper om branschen.

5.2.3 Under vilka perioder verkade aktörerna entreprenöriellt och i vilken ålder?

Frågan är relaterad till resultatet av de entreprenöriella ansträngningarna, dvs innovationerna. Dessa kan vara både av en mer genomgripande art, s k radikala, eller mindre och då ofta bara utgörande förbättringar av produkter eller moment inom tillverkningen. Flera av dessa mindre innovationer kan senare ha glömts bort eftersom de kanske har ersatts av nya förbättringar eller helt enkelt av någon mer omfattande innovation. I dylika fall är de svårare att rekapitulera och värdera.

För Lidhults Mekaniska Verkstad tycks det ha varit under två perioder som den entreprenöriella aktiviteten var mest framträdande, nämligen några år i början av 1950-talet då utvecklingen av de första truckarna skedde samt i slutet av 1960-talet då ro/ro-trucken lanserades. John Karlsson visar annars på ett starkt engagemang under hela sin "förvaltartid" och sonen Anders berättar att fadern "alltid gillade att ha något nytt på gång".³²⁵ Även strax innan han slutade 1974 var han starkt engagerad i att förbättra arbetsmiljön i verkstaden samtidigt som han försökte utveckla containertruckarna.

³²⁵ Intervju med Anders Karlsson, 19 jan 2005.

Bernt Dyrebo verkar ha varit entreprenöriell under olika skeden i sin karriär. Särskilt utmärkande är naturligtvis i mitten av 1950-talet då han drar igång sin egen tillverkning, samt i början av 1960-talet då utbyggnaden av verkstaden sker. Under övriga perioder med truckarna tycks han ha varit mindre aktiv, eftersom inga mer betydande händelser har kunnat rekapituleras. Överraskande är ändå att Dyrebo inte slog sig till ro efter försäljningen till HNJ, utan startade upp på nytt och anställde många nya medarbetare in på 1970-talet. Dyrebo var då i 60 års åldern.

Bröderna Andersson har genom berättelserna varit möjliga att följa under en hel yrkeskarriär och de har visat till och från på en hög grad av entreprenöriell aktivitet. Under vissa perioder, som under ljunghytruckstiden, framstår de ändå som mer aktiva med nyskapandet. Då var bröderna unga och mycket aktiva. Bröderna hittade på förbättringar, de kopierade, byggde ut, hittade lösningar när efterfrågan vek. Allt verkar ha gått i ett rasande tempo. Även efter försäljningen till Kalmar 1975 visar de på en hög aktivitetsnivå. Holger och Sture startar Svetruck, den förre köper också snart ett kranföretag. Rune utvecklar småtruckar och ger sig snart i kast med att bygga enligt honom själv ”marknadens bästa hjullastare”. När byggmarknaden sedan vek i Sverige efter 1990-talets finansiella kris var Holger Andersson snabb med att hitta nya lösningar och startade tillsammans med några kompanjoner ett uthyrningsföretag inom byggmaskinbranschen. Bröderna har varit duktiga på att lansera nyheter, men ännu bättre på att lära av konkurrenterna och ta till sig det som de andra har gjort bra. De har sålunda med Schumpeters definition varit duktiga på att imitera.

Med facit i hand, vill jag påstå att de än i dag, då de befinner eller närmar sig den ”normala pensionsåldern”, ännu är mycket aktiva och engagerade. Fortfarande försöker de komma på förbättringar inom de flesta innovationsområdena, även om de idag tycks vara mindre riskbenägna än förr. Med stigande ålder och mer erfarenhet har bröderna blivit allt försiktigare. Det är uppenbart att bekymmer runt broder Runes företag påverkade även Svetrucks ägare Sture och Holger Andersson. I samma veva försämrades förutsättningarna även för Thornborg & Lundberg och Svetruck själva. Holger Andersson säger i intervjun att han har lärt sig att lågkonjunkturer alltid återkommer och att en god ekonomi är nödvändig i företag. Han menar också att han i unga år var rädd för olika former av händelser som han inte skulle kunna kontrollera. Han påverkades också av andras misslyckande och anser att han drog lärdom av detta. Med åren har han insett att det är svårt att vara duktig på många områden och detta har i förlängningen gjort honom mer försiktig. Han understryker att han inte gärna vill förlora pengar på någon affär. Insikten har bidragit till att alternativkostnaden har ansetts alltför hög för att frångå den beprövade och vinstgivande strategin som länge har varit utmärkande för Svetruck.

Hade Dannestig i Kalmar Industries några särskilda perioder i sitt liv som han var mer entreprenöriell? I berättelserna kan vi följa honom i ungefär 20 år, från relativt ung som chef till medelåldern. Från företagsberättelserna framkommer att han var särskilt aktiv under 1970-talet. Det var då han var med och förändrade Kalmar Verkstad från en planerad nedläggning till en större truckkoncern. Det var då som den nya skapelsen skulle industrialiseras och internationaliseras. Under 1980-talen skedde

olika företagsförvärv, men takten i hans entreprenöriella aktivitet tycktes minska. Kanske hade det blivit svårare att förändra koncernen eller hade han med åren blivit mindre entreprenöriell. Efter uppgörelsen med Svedala 1993 (Dannestig var då 52 år) fick han möjlighet att göra något som han älskade, nämligen att själv utveckla marknadsföringen i Fjärran Östern.

Silverdalens ägare var inte direkt purunga när de beslöt att hoppa av. De hade långa anställningstider, men deras ansvarsområde och plattformar eroderades när Svantesson började förändra organisationens struktur. Enligt Shane är den entreprenöriella aktiviteten högst i den yngre medelåldern för att därefter sakta avta. Gruppen var nu äldre, men å andra sidan med mycket erfarenhet i bagaget. Olle Österlund blev, som vi sett sur när han som 59-åring ansågs för gammal. Teamet hade nog överlag föredragit att få fortsätta som förut, men när förutsättningarna hos Kalmar ändrades, fick de snart nya tankar. De ansåg sig definitivt inte lastgamlar för att själv kunna skörda eventuella frukter. De hade varit mycket aktiva med olika innovationer under hela Kalmartiden, men kulmen i deras karriär blev ändå när de 1994 tog över ansvaret för driften av Silverdalen. Då var alla i medelåldern.

Utifrån det empiriska materialet är det inte möjligt att med hänsyn till svenska eller internationella konjunkturer placera de entreprenöriella perioderna, främst beroende på att de flesta innovationerna har varit av inkrementell art. Mer genomgripande innovationer har oftast skett efter impulser utifrån och dessa har inte haft något samband med konjunkturerna. Däremot finns det flera belägg för att aktiviteterna mer allmänt har ökat i samband med större institutionella förändringar. Här bör nämnas den ökande internationella handeln efter Marshallhjälpens injektioner från slutet av 1940-talet som ökade kravet på effektivare sågverk; strukturella förändringar (inkluderat arbetsmiljöreformerna) under 1970-talet som bl a ledde fram till containerhanteringen och inte minst samt den allmänt växande globaliseringen från 1990-talets början som ledde till ökad konkurrens och fler marknader.

En slutsats är att entreprenörerna har varit mest aktiva i åldern 30-50 år, dvs i enlighet med Shanes teori. Då har de både hunnit skaffa sig erfarenhet och kunnande och är fortfarande mycket aktiva, engagerade och riskbenägna. Med stigande ålder har sedan entreprenörsaktiviteten för de flesta minskat. Medarbetarna i Silverdalen utgör i det här fallet ett undantag.

En längre verksamhetstid i ett företag bör också ha inneburit större möjligheter till att agera entreprenöriellt. John Karlsson i LMV och bröderna Andersson var, som vi sett, verksamma som chefer under en relativt lång tid, medan senare chefer har haft en något kortare anställningstid. Detta kan bero på att förändringshastigheten har blivit högre samtidigt som kraven har blivit allt komplexare sedan 1970-talet, men det finns naturligtvis många fler orsaker till att chefer idag "förbrukas" snabbare.

5.2.4 Slutsatser om entreprenörskapet och hur detta förändrades över tiden

Jag har i de föregående avsnitten redovisat olika aspekter av entreprenörskapet hos de berörda truckentreprenörerna. Nu ska jag bredda diskussionen och även fokusera på hur entreprenörskapet har utvecklats över tiden. Sist i detta avsnitt görs en kortfattad summering av vad som har framkommit från truckföretagen för att bryta ett sämre fungerande entreprenörskap.

Under **1950-talet** och större delen av det följande decenniet var det möjligt att starta och utveckla ett truckföretag med hjälp av i huvudsak *en eller ett fåtal entreprenörers* kunskap och arbete. De tre äldsta företagen (LMV, Dyreboverken och Bröderna Anderssons) hade under 10-15 år en relativt liten omsättning och inte så många anställda, vilket innebar att en driftig ledare kunde ha bra kontroll och styrning på verksamheten. Kraven var också mindre från både kunder och personal samtidigt om efterfrågan blev allt starkare i takt med att handeln och välfärden växte, vilket bidrog till att det var relativt enkelt att sälja svensktillverkade kvalitetsmaskiner.

Vi har sett att de första entreprenörerna hade en annan form av *kunskap och färdigheter* jämfört med de senare. John Karlsson, Bernt Dyrebo och bröderna Andersson var entreprenörer som i större utsträckning var präglade av sitt ursprung, den småländska bygden, och hade också de flesta intressenterna i närområdet. De var också praktiker som hade gått den s k långa vägen. Genom olika anställningar i Småland och Halland hade de skaffat sig kunskap om skogsnäringens behov och förutsättningar. Särskilt John Karlsson och bröderna Andersson var duktiga på att finna enkla och prisvärda lösningar på tekniska problem. Dyrebo misslyckades i viss utsträckning med konstruktionerna och detta kan ha bidragit till att han inte fick sitt företag att växa. Han lyckades inte heller rekrytera den kompetens som hans företag hade behövt.

De tre första företagen växte, som vi sett, länge långsamt och kontrollerat. LMV och Bröderna Andersson gjorde det i stort sett helt med egna medel, vilket kan ha haft sin grund i entreprenörernas bakgrund och uppväxttid men också i den småländska miljö de var verksamma i. Men även deras grundfilosofi med enkla och praktiska lösningar, ofta formade genom en nära kundkontakt, hade antagligen också en stor betydelse för utvecklingen. Fram till ca 1970 tycks det ha varit möjligt att skapa ett framgångsrikt företag med enbart de egenskaper som Karlsson, Dyrebo och Andersson representerade.

Från början av 1970-talet krävdes det däremot mer för att växa och utveckla verksamheten. Kraven som ställdes på företagen blev fler och komplexare. Vi har sett hur produkter, marknader, tillverkningen m m utvecklades och blev allt mer sofistikerade. Anställda började samtidigt ställa andra och också högre krav på sina arbetsplatser och arbetsinnehåll. Därtill började det allmänna på olika sätt mer i detalj reglera ramarna för företagandet. Exempel här var inom arbets-, miljö- och skatteområdet. Slutsatsen blir att ensam kunde vara stark när företagen var mindre och kraven inte så stora. Men de som sedan växte och erövrade nya marknader hade

skaffat sig en bredare kompetens i organisationen, främst genom att rekrytera kompetent personal.

Dannestig i Kalmar och Dahlström i Svetruck representerar tillsammans med medarbetarna i Kalmar och Silverdalen en annan form av *egenskaper och kunnande* som blev nödvändigt från ca 1970. Dessa hade genom sin bakgrund och sina intressen visioner för internationella marknader och de insåg tidigt att framtiden för branschen fanns inom en ökad exportförsäljning. De var mycket *språkkunniga, utåtriktade och tyckte om att träffa nya människor*, vilket stämmer överens med Shanes tankar av framgångsrika entreprenörer.

Samtliga har men några få undantag varit *tekniskt kunniga*. Deras styrka har varit att skickligt kunna skanna av marknadens nyheter, att ta till sig och eventuellt förbättra det som varit användbart och lämpligt. Samtliga nämnda har tveklöst haft ett mycket *stort engagemang* och varit *duktiga på att hitta lösningar på problem*. Ville en kund ha en viss utformning, fick han det, bara han ville betala.

I stort sett alla entreprenörerna hade när de startade eget eller kom i ledande ställning, *erfarenhet från branschen eller en näraliggande verksamhet*. Däremot var utbildningsbakgrunderna olika. Flera hade genom praktiskt arbete lärt sig hur en truck ska se ut, medan andra också hade tillägnat sig mer av den traditionella skolundervisningen. I inget fall har högre formell utbildning varit en förutsättning för att lyckas. Väsentligt viktigare har det varit att vara *genuint intresserad av produkterna, människor och att göra affärer. Självförtroende, optimism och en tro på framtiden* tycks också ha varit en gemensam nämnare hos samtliga entreprenörer, helt i enlighet med Shanes teori. Vad som saknas i Shanes teori är egenskapen mod. Entreprenörer som Bernt Dyrebo, bröderna Andersson, Silverdalens nya ledningar hade anställningar, men lockades av att pröva egna vingar, vilket krävde en *stor portion mod*. Samma risktagande präglade Kalmars satsningar på den amerikanska armetrucken. Ett fallissemang med amerikanska skadedståndsanspråk hade kunnat innebära katastrof.

Drivkrafterna är svårare att utläsa bl a beroende på att frågan inte har kunnat ställas till samtliga aktörer. Bröderna Andersson uttrycker en tillfredsställelse i att göra affärer, att lyckas med sina försträvanden och mer indirekt även få en samhällelig uppskattning. Att tjäna pengar verkar ha varit lite viktigare hos bröderna än hos de andra. Ett skäl kan ha varit den enkelhet som präglade föräldrahemmet och uppväxtåren. John Karlsson levde med företaget, han var och betraktade sig säkert som en viktig person för bygden. Han tyckte om att bestämma och att få ha friheten som chef, vilket tydligt avläses i hans plötsliga sorti i samband med att Kalmar Verkstad tar över. Även Dannestig kan ges en liknande beskrivning efter Svedalas övertagande. Dyrebo å sin sida, tycks ha trivts med att driva eget, att styra och ställa. Han visar detta indirekt genom att fortsätta med företagande upp i pensionsåldern och att han inte gärna släppte in andra åsikter och idéer i sina företag. Slutsatsen är att *pengar i sig inte har varit det mest uttalade motivet för entreprenörerna, utan istället är det glädjen i att skapa något bestående, att få arbeta med det som man tycker är roligt och kanske också få en aktad ställning i det lokala samhället*. Pengar som drivkraft fanns naturligtvis alltid med i någon form bland motiven, men bl a genom att flera av

företagsledarna (LMV, Kalmar och viss mån Silverdalen) har varit anställda, har det inte funnits någon automatisk koppling till den "egna plånboken". Shane betonade att en aktörs alternativkostnad spelar stor roll om en entreprenör ska agera innovativt eller inte. Det går att finna vissa stöd för dessa idéer bland avhandlingens truckentreprenörer som hos exempelvis bröderna Andersson fram till försäljningen i mitten av 1970-talet. Silverdalens medarbetares beslut grundades inte så mycket på ekonomisk avkastning, utan istället var det önskan att få agera mer självständigt. De övriga entreprenörerna som har varit anställda har, som vi sett, inte primärt haft det ekonomiska utfallet som främsta drivkraft.

Majoriteten av avhandlingens entreprenörerna har varit aktiva ett tjugotal år, medan Holger Andersson kan visa på det dubbla antalet år som truckentreprenör. Samtliga huvudaktörer verkar ha varit *mer entreprenöriella i den yngre medelåldern*, för att därefter med stigande ålder, bli mindre riskbenägna. Tydligt är att samtliga ägare upp i pensionsåldern har fortsatt tycka det vara roligt att driva eget, att vara mitt i händelsernas centrum. Detta överensstämmer också med Shane som menar att riskbenägenheten minskar när entreprenören kommer i mer "mogen ålder". Däremot har de anställda entreprenörerna slutat innan de har uppnått den normerande pensionsåldern.

Den enda period där flera samtidigt har utmärkt sig för att vara mer entreprenöriella är under det händelserika 1970-talet. Det var då som LMV lanserade ro/ro-trucken, Dannestig arbetade med industrialisering och internationalisering i de bägge förvärven och bröderna Andersson startade upp Svetruck.

Vi har kunnat följa truckföretagens verksamhet över ett drygt halvt sekel och från berättelserna har visats att *stora förändringar har skett när nya ledningar eller regimer har tagit över*. En viss form av förnöjsamhet tycks ha präglat både LMV, Kalmar, Silverdalen och kanske också Dyreboverken åren före respektive övertaganden. En slutsats är att det därför kan vara *viktigt med nya människor vid rodret efter ett antal år*. Bröderna Andersson i all sin unikheter, är "undantaget som bekräftar regeln".

Vi kan också konstatera att olika former av institutionella institutionella förutsättningar, inte bara inre "spelregler" i form av bl a företagsstrategier, utan även yttre, har starkt påverkat utvecklingen. I den beskrivna institutionella miljön i sydvästra Småland var, som vi sett, flera truckföretags verksamma sida vid sida. Deras inbördes närhet och på många sätt också gemensamma historia bidrog till att öka tävlan och därigenom snart också konkurrenskraften. Det är denna interaktion som nästa avsnitt, klusteranalysen, ska diskutera.

5.3 Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster?

Det fanns många små trucktillverkare runt om i Sverige på 1950-talet.³²⁶ Tjugo år senare var de en handfull och de två största låg nära varandra i samma region.³²⁷ I mitten av 1990-talet skulle de fortfarande vara en handfull i Sverige, varav tre i sydvästra Småland som dominerande det medeltunga och tyngre segmentet. Utvecklingen som till stora delar hade skett under år då den svenska verkstadsindustrin minskade i omfång, hade lett till att företagen i viss utsträckning nischade sig mot olika produktsegment för att kunna utveckla sina konkurrensfördelar. På de återstående gemensamma marknaderna var de däremot tuffa konkurrenter. En intressant fråga är om det funnits eller uppstått ett stödjande kluster. Frågeställningen betonar regionens institutionella förhållanden i ett historiskt perspektiv och gör det även möjligt att analysera om det var någon enskild faktor, som exempelvis den nära konkurrensen och tävlan företagen emellan, som var mest drivande.

Ett delvis motsatt synsätt fokuserar på det som jag tidigare i avhandlingen har diskuterat, nämligen entreprenörernas roll. Eller kan det vara så att båda förklaringarna, institutionerna och individerna, i olika utsträckningar, fordras för att ge en tillfredsställande förklaring till företagens utveckling? Detta skulle kunna leda till en förklaring som även fokuserar på sambandsförhållanden med innebörden att senare entreprenörer fick impulser och incitament från äldre ”pionjärer”.

Jag har tidigare redovisat Porters klusterteori och ska nu analysera varje faktor i ”diamanten”. Många faktorer är gemensamma för de sex företagen, men det finns också mycket som skiljer dem åt. I kapitlet kommer jag också att rangordna varje faktor för respektive företag, vilket görs i syfte att bättre kunna värdera vad som varit mest drivande.

5.3.1 Produktionsfaktorerna

Denna del av ”diamanten” betonar vikten av att det finns tillräckliga mängder lämpliga produktionsfaktorer. I begreppet innefattas såväl kapital- och teknologiresurser som tillgången till arbetskraft och utbildning. De förstnämnda resurserna är till stor del avhängiga ägarna och företagsledningen, medan de senare beror på förutsättningarna i bygden.

Beträffande *kapitaltillgången* var det första företaget, LMV, oftast mycket lönsamt och kunde därigenom själv finansiera sin expansion. Detta var antagligen en förutsättning för företagets tillväxt, eftersom ägarna med tiden kom att visa allt mindre intresse för företaget som betraktades som en främmande fågel hos Skogsägarföreningen. *Teknologiresurserna* utvecklades dels genom ett experimenterande och dels genom att ta hjälp av företag på andra orter.

³²⁶ Enligt John Karlsson, Smålandsposten 5 juni 1982.

³²⁷ Se avsnitt 2.7.1.

Dyreboverken fick med all säkerhet finansiella problem efter utbyggnaden i början av 1960-talet vilket måste ha hämmat utvecklingen. Även om nödvändigt kapital hade funnits, tror jag ändå inte att detta hade kunnat kompensera bristerna i företagsledningen.

Bröderna Andersson och Ljungbytruck har under hela sin verksamma tid varit mycket kostnadsmedvetna. I början var man nödd och tvungen av ekonomiska skäl, och detta kom sedan att bli en del av ledningsfilosofin. Under 1970-talets framgångsrika och expansiva period verkar inget ha varit omöjligt för företaget. Bröderna var själva mycket tekniskt begåvade, men anlidade också några enstaka gånger extern expertis.

Kalmar fick genom ägarkopplingen till staten finansiella resurser, även om detta inte på något sätt innebar en automatisk påfyllnad av kapital vid behov. Ledningen poängterade vid ett flertal tillfällen att företaget skulle vara lönsamt. Viktigt var att den nya regim snart insåg vad som fattades i form av kompetens och att de snabbt rekryterade lämplig personal.

Svetruck fick genom familjen Andersson tillräckliga finansiella medel efter försäljningen till Kalmar, och företaget skulle snart också självt bli en kassako. Ett initialt problem var bristen på tjänstemän, vilket ägarna löste genom att rekrytera från den nära konkurrenten Kalmar. Den viktiga marknadsföringen ordnades genom att anställa Hans Dahlström som knöts upp genom en ägarandel i företaget.

Silverdalen fick som vi konstaterat stora problem efter något år. En nödvändig och lyckosam lösning var Göthe Parkander, vars finansiella insatser banade väg för att företaget snart skulle kunna klara sig på egen hand. Annars är det möjligt att Svetruck hade tagit över rodret i konkurrenten. De flesta övriga och nödvändiga kompetenser hade, som tidigare visats, den nya ledningsgruppen själva.

För bygdens del handlar frågan om produktionsfaktorerna främst om *tillgången till lämplig arbetskraft*. De många små lantbruken med dålig lönsamhet var en naturlig rekryteringsgrund för samtliga företag. En lokal företagare inom metallindustrin, Rune Karlsson³²⁸, framhåller att det oftast var sönerna på de små gårdarna som tog anställning inom industrin, och vi har sett att samtliga truckföretag utnyttjade denna rekryteringsbas.³²⁹ Arbetskraften hade många fördelar då den var praktiskt lagd och också relativt självgående. Någon bredare eller djupare utbildning behövdes sällan eftersom truckbyggandet länge inte var någon högteknologisk verksamhet, utan snarare ett grovhantverk. Det som oftast har varit en bristvara hos den lokala metallindustrin är duktiga svetsare.

I regionen fanns det många små sågverk som gemensamt karakteriserades av ett relativt lågt löneläge och av produktivetsproblem.³³⁰ Johansson & Nilsson hävdar

³²⁸ Rune Andersson, grundaren av Ljungbytruck, arbetade hos Rune Karlsons firma KG-verken några år i slutet av 1950-talet.

³²⁹ Min egen svärfar Bertil Hårenberg och dennes yngre bror Bengt Göran är ganska typiska representanter för denna grupp. Bertil arbetade först hos KG-Verken och därefter på Ljungbytruck. Bengt-Göran var hos både Bröderna Andersson, Dyreboverken och Ljungbytruck. Bägge var uppväxta på en mindre lantbruks- och skogsgård.

³³⁰ Ljungberg (2004).

också att löneläget i Kronoberg under större delen av 1900-talet (fram till 2002) har varit relativt lågt, vilket skulle innebära en komparativ fördel för industrier i bygden.³³¹ Detta bidrog bl a till att verkstadsföretag som Vibroverken³³² (1940), Trelleborgsplast (1956) och Electrolux-Wascator (1971) etablerades i Ljungby.

Under de senaste decennierna har det framförallt hos Kalmar varit brist på olika specialister. En nackdel har varit orten Ljungbys relativa litenhet, med en arbetsmarknad som har varit fokuserad på tyngre verkstadsindustri. Detta har inneburit svårigheter för ev medföljande maka att få arbete och följderna har ofta blivit pendlande tjänstemän. Med Jonas Svantesson (vd 1994-1998) inleddes också en ny epok där verkställande direktören på Kalmar inte längre bosatte sig på orten. Detta började bli vanligt inom näringslivet, kanske beroende på att verkställande direktörers "livslängd" allmänt tycktes ha blivit både osäkrare och kortare.

En annan fråga är hur stor rörligheten av personal har varit mellan företagen. Vad som framkommit är att ganska många lämnade Dyreboverken och tog anställning hos Ljungbytruck efter att HNJ blivit nya ägare 1967. Givetvis fanns det en och annan som bytte arbete i annan riktning, men det hörde till undantagen. De flesta förblev ganska trogna sina arbetsplatser. Från 1975 var det under några år en stor rörelse mellan de två lokala antagonisterna Kalmar och Svetruck, men en bit in på 1980-talet blev en tyst överenskommelse att man inte aktivt skulle försöka värva från varandra.³³³

En intressant aspekt är det samarbete som byggdes upp inom verkstadsindustrin i Ljungby. Vi har sett att Ljungbytruck under expansionen på 1970-talet ofta kunde låna personal från lokala företag med sämre orderlägen. Detta gynnade alla inblandade, med undantag för de lokala truckkonkurrenterna. Fackföreningarna har oftast ställt sig positiva till dessa lösningar. Detta fortsatte i viss mån under 1980-talet, medan det under senare år mer har lösts via bemanningsföretag. Utanför Kalmars grindar har många husvagnar stått parkerade, utgörande vardagshemmet för långpendlare.

Sammanfattningsvis har det inte funnits någon generell brist på vare sig arbetskraft eller kapital. Personalen rekryterades under 1950-60-talen företrädesvis från småjordbruken, vars utkomstmöjligheter hade blivit allt sämre. Behovet av mer välutbildad arbetskraft visade sig inte förrän en bit in på 1970-talet då satsningar på framförallt marknadsföring började visa sig nödvändiga. Både Ljungbytruck och LMV hade i stort sett själva nödvändig teknisk kompetens. Efter 1975 har företagen anställt väsentligt fler specialister, av vilka flera har pendlat till sina arbeten. Inte heller kapital tycks ha varit någon mer betydande begränsning för något av företagen, även om Silverdalen i början hade stora lönsamhetsproblem.

Ett försök att vikta de olika faktorerna i Porters "diamant" är att göra en rangordning dem emellan (se tabell 5.10). Detta görs utifrån den betydelse de har haft för respektive företag. Rangordningen utgör således ingen jämförelse mellan företagen.³³⁴ Värdet 1 innebär störst betydelse av faktorn för respektive företag, medan

³³¹ Johansson & Nilsson (2002).

³³² Idag känt under namnet Dynapac (ägt f n av Atlas Copco) och tillverkar bl a vibratorer och vältar.

³³³ Enligt Jan Skog, 6 okt 2005.

³³⁴ Värderingen bygger på både respondenternas och min egen tolkning.

5 är den lägsta. I tabellen nedan visas också ett genomsnitt av rangordningen, vilken ska vara en hjälp till att analysera faktorernas betydelse för klustrets framväxt. Lägst genomsnittliga värden, som visas längst till höger i tabellen, innebär att denna, i jämförelse med övriga, har haft störst betydelse för klusterutvecklingen.

Tabell 5.10: Rangordning av faktorerna i Porters (1990) ”diamant” för respektive truckföretag. (1-5, där 1 anses ha haft störst påverkan.)

Faktor	LMV	Dyrebo	Lj-truck	Kalmar	Svetruck	Silverd	Genom- snitt
Produktion	2	2	3	3	3	1	2,3
Efterfrågan	1	1	1	2	2	5	2,0
Leverantörer	5	3	5	5	5	3	4,3
Rivaliteten	3	4	2	1	1	4	2,5
Stödjande kontext	4	5	4	4	4	2	3,8

I tabellen framkommer att rangordningen för produktionsfaktorn hade en större betydelse för de tidigaste företagen, än för de senare med undantag för Silverdalen som länge hade finansiella problem. LMV och Dyreboverkens goda tillgång till i synnerhet personal var antagligen en förutsättning för att kunna växa. Detta stämmer också in på Ljungbytruck som tog över många anställda när Dyreboverken började avveckla. Annars var det andra faktorer som spelade större roll för just Ljungbytrucks expansion.

LMV hade aldrig något problem med kapital och inledningsvis hade knappast Dyrebo det heller. Att han inte expanderade efter 1961 kan knappast ha berott på kapitalbrist, snarare att han blev utkonkurrerad av de lokala rivalerna.

Slutsatsen blir att tillgången på okvalificerad arbetskraft hade störst betydelse för de första företagen och minskade sedan i takt med den tekniska utvecklingen. Tekniskt kunnande fanns det tillräckligt i bygden fram till mitten av 1970-talet och löstes därefter primärt genom nyanställningar och i andra fall genom underleverantörer eller konsulter. Kapital har sannolikt enbart utgjort en temporär brist för Silverdalen, medan övriga företag har utvecklats i takt med att de egna resurserna växte. Mycket tyder därför att produktionsfaktorn har haft en stor ”dynamisk” roll för klusterutvecklingen och då särskilt under 1950- och 1960-talen.

5.3.2 Efterfrågeförhållandena

Porter betonar starkt den lokala efterfrågans betydelse för företagets förmåga att utveckla sina produkter. Genom att tillfredsställa högt lokalt ställda krav, oftast högre

än på den internationella arenan, trimmas företagens affärsidé till högre fulländning.³³⁵ Den lokala efterfrågan var viktig, men vi måste också understryka att både den nationella och internationella efterfrågan ökade kraftigt under ”The Golden Age”. Med facit i hand tycks de yttre förutsättningar har varit mycket goda för tillverkande företag.

Den solidariska lönepolitiken som successivt infördes under 1950-talet satte press på delar av den svenska industrin att rationalisera sin verksamhet och i synnerhet de som hade börjat få strukturproblem. Sågverksindustrin hade efter andra världskriget ett stort manuellt inslag i materialhanteringen och hade följaktligen en stor rationaliseringspotential, vilket gynnade truckföretagen. Därefter blev massaföretagen kunder, sedan malm- och stålindustrin och i början av 1970-talet var det dags för verkstadsindustrin. Så småningom skulle även krav på förbättrad arbetsmiljö (1970-talet) öka efterfrågan på funktionella och säkrare arbetsredskap. De svenska företagens tidiga satsning inom detta område gav dem ett försprång på marknader i och utanför Sverige.

Både LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck hade sin initiala efterfrågebas bland de lokala sågverken, men skulle efter några år också börja exportera sina maskiner. LMV var med sin sidlastare leverantör till flera kunder i alpländerna medan Ljungbytruck höll sig till våra nordiska grannar. Dyrebo sålde däremot bara några enstaka truckar utomlands och då till Danmark. LMV:s stora lyft kom med ro/truckarna och med dessa som ”reklamplats” såldes även många traditionella truckar till hamnar där användes inom den markbaserade containerhanteringen.

Närheten till kunder, inte bara de geografiska utan också de relationsmässiga underlättade erfarenhetsutbytet och genererade både impulser och kunskap. Kundrelationerna innebar också en naturlig inriktning från maskiner med mindre lyftförmåga, ett segment där den internationella konkurrensen snart skulle bli stenhård genom asiaternas entré, till de större maskinerna. Sist men inte minst bidrog de nära kundkontakterna till att man tidigt fick upp ögonen för vikten av snabba serviceåtgärder på fältet.

Efter 1976 var det de internationella marknaderna som ökade i värde. Först ut var Kalmars ledning, men Hans Dahlström på nystartade Svetruck kom inte långt efter. Per Olof Danneberg, vd:n i Kalmar, har själv sagt att en bidragande orsak var att priserna utomlands i många fall var högre än i Sverige. Att Kalmar på ett relativt tidigt stadium kom i kontakt med reachstackers berodde på det nära samarbete de under lång tid hade haft med en dansk kund. En annan utmaning var den amerikanska ”pentagonordern” som ytterligare bidrog till att utveckla produkterna.

Svetruck har alltid haft kundbasen inom sågverksnäringen. Deras timmermaskiner är idag världsledande och utvecklas fortfarande i nära samarbete med kunderna.

För Silverdalen har exporten utgjort 80-90 % av omsättningen. Export-satsningen gjordes med anledning av att efterfrågan har varit mycket hög i regioner med ny och tillväxande industri som stora delar av Asien. Att Sverige inte blev den

³³⁵ Sölvell (2000), Porter (1990).

primära marknaden berodde på att den var relativt välpenetrerad av de två andra lokala konkurrenterna.

I tabell 5.10 ser vi att betydelsen av den lokala efterfrågan var mycket viktig och antagligen en grundläggande förutsättning för de första företagen. Därefter flyttades mer av kontakterna och affärerna över till större kunder allt längre bort. Det var de senares ökade krav som trimmade i första hand LMV men även Ljungbytruck. Småsågarna och närområdet betydde således mycket under 1950- och 1960-talen, medan kunder med högre och mer sofistikerade krav därefter fick en allt större betydelse för företagets utveckling. Utvecklingen var ett resultat av truckföretagets framgångsrika innovationsarbete, med vars hjälp nya och växande marknader kunde erövrats.

Slutsatsen blir därför att den geografiska närheten under perioden har förskjutits längre ut från företagets konstruktionsavdelningar, men ett tätt samarbete och utbyte med krävande kunder som ännu idag har en stor betydelse. För den initiala klusterformationen är det uppenbart att de nära kunderna hade en stor och kanske helt avgörande betydelse. Porter menar, som tidigare diskuterats, att kvaliteten på den lokala efterfrågan är viktigare än kvantiteten. Lundqvists tes, som tidigare har redovisats, om hemmabasens betydelse för företag i introduktions- och tillväxtfaserna stämmer bra in på truckföretagen.³³⁶

5.3.3 Leverantörer i närheten

Närheten av olika stödjande företag är en stor tillgång då det oftast innebär både snabbare och säkrare kommunikation. I en region kan detta också underlättas genom att kulturen också är relativt homogen och utbytet kan ske på ett relativt informellt sätt, menar Porter.

Vi har sett att både LMV och Ljungbytruck hade en stor del egenproduktion. I början var det antagligen nödvändigt för LMV, eftersom det helt enkelt inte fanns så många dugliga underleverantörer. Några respondenter menar att de lokala verkstäderna som fanns att tillgå endast kunde hjälpa till med enklare komponenter, så någon större hjälp med att utveckla produkterna gick inte att få. Fler framgångsrika verkstads- och handelsföretag fanns lite längre bort i Gnosjöregionen (50-70 km resväg) och hit styrde inte minst bröderna Andersson ofta sina resor. Även LMV använde sig av flera externa tekniska experter, både i närheten och längre bort som i Jönköping.

Med tiden kom (främst pga ökade kvalitetskrav) både LMV och Ljungbytruck att köpa in fler huvudkomponenter till truckarna, även om Ljungbytruck behöll egentillverkningen som en uttalad delstrategi. Dyreboverken framstår som det företag som, i relation till sin storlek, mest anlidade lokala leverantörer.

Kalmar har länge utnyttjat leverantörer i närheten som buffertar i tider med god efterfrågan. Det finns naturligtvis även några företag på nära håll som Kalmar under åren har haft ett tätt samarbete med. Exempel är Ljungbybaserade familje-

³³⁶Lundquist (1996).

företaget Henjo, som har tillverkar hytter, HP-Tronic som utvecklar och levererar elsystem, kablage m m och Brunsbogs Åkeri som har tagit hand om transporterna av truckar till och från kunder.

Från 1990-talet började outsourcingen hos Kalmar, vilken riktades både mot företag i närheten och till lågkostnadsländer. Silverdalen strävade däremot efter att outsource i grannskapet, vilket gick bra då de inte hade så stora volymer. Den relativt stora omfattningen av utlagda arbeten i närheten visas genom att företaget uppskattar att de under 2007 sysselsätter 400 årsarbeten i det närmaste leverantörsledet. Silverdalens egen dåvarande personalstyrka utgjorde samtidigt 130 anställda.

Svetruck slutligen, har som vi sett strävat efter att alltid tillverka så mycket som möjligt själva. Ett undantag är företaget Thornborg & Lundberg i Emmaboda, vilka har utvecklat och tillverkar gripaggregaten till Svetrucks timmerlastare. Samarbetet är inte så överraskande, eftersom företaget ägs av Holger Andersson.

Sammanfattningsvis betydde de lokala leverantörerna relativt lite under 1950- och 1960-talen, beroende dels på att de som fanns inte kunde tillföra något mervärde till truckföretagen och dels det kan ha varit billigare att själv tillverka många av de enklare komponenterna. De som så småningom skulle bli viktiga leverantörer var, utöver beprövade lokala företag, välkända Volvo, Scania, Bofors, Bröderna Edstrand m fl.

Slutsatsen blir, vilket visas genom rangordningen i tabell 5.10, att nära relaterade och stödjande företag i jämförelse med de övriga i "diamanten", har haft minst betydelse för att utveckla klustret och öka konkurrenskraften, vilket skulle indikera på att det inte har skapats något dynamiskt kuster. Nu kan i och för sig bristen på lokala leverantörer ha kompenserats av en större betydelse hos de övriga faktorerna.

5.3.4 Företagens strategier, struktur och rivalitet

I "diamanten" läggs betoningen på den konkurrensutsatta miljön. Närvaron av duktiga konkurrenter bidrar till att utveckla det egna företags förmåga. Nu är det svårt att mäta olika formerna av interaktioner och effekter, men uppenbart är att det fanns en inbördes konkurrens och rivalitet mellan samtliga företag i berättelserna. Däremot har jag inte funnit något belägg för att man hade så mycket att lära från de många små och konkurrerande (?) smedjorna under 1950-talet. Kanske var deras skapelser alltför enkla för att öka klustrets kompetens.

Det finns heller inga tecken på någon rivalitet eller större bevakning mellan de två första "pionjäreerna" LMV och Dyreboverken. Däremot har vi från LMV:s företagsberättelse kunnat konstatera hur irriterad förvaltare John Karlsson blev när Ljungbytruck snabbt imiterade delar av LMV:s konstruktioner. Men Karlsson hade ju själv, mer än en gång, skickat iväg Ryberg på "spionuppdrag". Det troliga är att många tillverkare var vakna och nyfikna för förändringar som konkurrenterna och då i synnerhet de som utfördes i närområdet. Vi vet också att bröderna Andersson redan en

bit in på 1960-talet var duktiga på att kunna skilja bra från dålig produktutveckling. Ett exempel är deras uppfattning om Dyrebos Armstarketruck. Det är möjligt att Dyrebo själv gjorde ett stort misstag, då han endast i liten utsträckning verkar ha sneglat och försökt lära av konkurrenterna. Däremot blev Dyrebo, som vi sett, mycket irriterad när bröderna Andersson själva startade eget, efter att ha haft några läroår på Dyreboverken. Rivaliteten försvann mer eller mindre i och med att Dyrebo år 1967 sålde rörelsen till HNJ.

Däremot tycks rivaliteten mellan LMV och Ljungbytruck varit mest omfattande i mitten och i slutet av 1960-talet då Ljungbytruck snabbt växte och tog marknadsandelar bland sågverkskunderna. Enligt Rune Andersson var det LMV som bröderna ville jämföra sig med. En bit in på 1970-talet tycks rivaliteten ha bedarrat eftersom de två företaget delvis nischade sig med olika produktprogram. LMV till det tyngre segmentet och Ljungbytruck till det medeltunga som var vanligt inom sågverksindustrin.

Rivaliteten mellan de lokala företagen accentuerades efter 1976 då Svetruck överraskande, i varje fall för Kalmar, startade med trucktillverkning. Initialt hade de samma sortiment som Kalmar och alla intervjuade bekräftar att det blev en tuff tvekamp företagen emellan. Denna tycks med tiden ha bedarrat något och en anledning kan vara att det från början av 1990-talet blev nya ägare i Kalmar som inte hade den lokala historiska bakgrunden. En annan anledning var att Kalmar och Svetruck i viss utsträckning satsade på olika produkter, reachstackers respektive timmermaskiner, vilket innebar att säljarna inte behövde möta samma kunder.

Från slutet av 1990-talet var det Silverdalen och Kalmar som blev de stora konkurrenterna. Förklaringen ligger i att de dels fick ungefär samma produktsortiment och dels för att Silverdalens nya ledning var ett resultat av att Kalmar hade bytt ägare. Båge bekräftar och respekterar än idag motparten som huvudkonkurrent, samtidigt som de idag inte anser Svetruck utgöra något större hot i framtiden.

Trots de många tecknen på rivalitet har det flera gånger hänt att Kalmar och Svetruck hjälpt varandra genom att exempelvis låna ut av vissa mindre komponenter. I andra fall har något av företagen tagit den lokale konkurrentens maskin i inbyte. Denna har i regel snart bytts mot en egen begagnad maskin, vilket i förlängningen har medfört att den senare vidareförsäljningen ha kunnat göras av "rätt" företag. De anställda vittnar om att de flesta anställda oftast har betraktat rivaliteten som något positivt, bidragande till högre lönsamhet och gagn för regionen.

Sammanfattningsvis har rivaliteten mellan de lokala företagen under olika perioder varit starkare och då i samband med att man har haft ungefär samma marknad och/eller har fått en ny konkurrent efter "avhopp". Förändrade produktsortiment och nya ledningar har å andra sidan bidragit till att rivaliteten har bedarrat. Rangordningen kana vi studera i tabell 5.10 och konstaterar där att den har fått lägst värden (=störst betydelse) för Kalmar och Svetruck, men visar också att den har haft en väsentlig påverkan för Ljungbytruck och Silverdalen.

Slutsatsen är att rivaliteten mellan de lokala företagen har, enligt rangordningen i tabell 5.10, placerats på tredje plats strax efter den lokala efterfrågan

och produktionsfaktorn. Rivaliteten har under vissa perioder varit större för att däremellan bedarra.

5.3.5 Lokalt stödjande kontext

Den lokala miljön har en stor betydelse för ett klusters tillväxt, hävdar såväl Porter³³⁷ som Braunerhjelm och Feldman³³⁸. De senare betonar särskilt vikten av att en entreprenörsanda kan skapas och understödjas, medan Porter därtill anser att nödvändiga institutioner implementeras. En regions kultur och historiska arv utvecklas och formas under lång tid och blir samtidigt också relativt robust mot plötsliga samhällsförändringar. Olika former av bl a umbäranden och strävanden har fogats till ett kollektivt minne, vilket har berättats och tolkats under generationer och har därigenom påverkat befolkningens tankar och ageranden.

Sydvästra Småland präglades innan industrialiseringen av småjordbruk och avsaknad av större tätorter. Mycket liten hjälp gavs förr av det allmänna eller av företagare utifrån till att generera lokala arbetstillfällen i bygden, och därför har stora delar av befolkningen under generationer fått lita på sig själva för att klara sin försörjning. Bekant är också att många av de svenska emigranterna till Nordamerika kom från Kronobergs län. I slutet av 1800-talet skapades en enklare hantverksbaserad trä- och metallindustrier, vid sidan av det dominerande småskaliga jord- och skogsbruket.³³⁹ Först efter andra världskriget kom industrin att växa i bygden, i första hand genom etableringar utifrån och i andra hand av lokala företagens expansion. Industritillväxten blev mycket framgångsrik och har bidragit till att arbetslösheten under hela efterkrigstiden varit låg i en nationell jämförelse.

Vilken betydelse hade då den lokala miljön efter år 1945? Johansson & Nilsson hävdar att den lokala näringslivspolitikens betydelse mycket i Ljungby, då denna strävade efter att tillhandahålla billig industrimark, såg till att kommunen byggde och hyrde ut industrilokaler, ofta med köpoption för företagen. De kallar epoken 1945-1970 för det "kommunala entreprenörskapets tidevarv" samt "uppfinningarnas och innovationernas tidevarv".³⁴⁰ Truckentreprenören Rune Andersson menar ändå att kommunledningens attityd inte var helt positiv när han och brodern Holger i mitten av 1960-talet ville etablera sig i Ljungby.³⁴¹ Holger Andersson berättar att "politikerna verkade satsa mest på storföretagen på den tiden".³⁴² I Lidhult fick LMV en så stor dominans under 1960-talet att företaget blev involverade i en mängd olika frågor. Exempel är byggnationen av bostäder och verkstadsutbildning av ungdomar.

Under 1970-talets stora brist på arbetare i regionen var kommunledningen med dåvarande kommunalrådet Pålsson mycket aktiv med att rekrytera personal. Kommunen tog, precis som på många andra håll i Sverige, fram billig industrimark

³³⁷ Braunerhjelm & Feldman (2006).

³³⁸ Porter (1990).

³³⁹ Roubert (2001).

³⁴⁰ Johansson & Nilsson (2002) s 176 f.

³⁴¹ Intervju med Rune Andersson, 2 feb 2005.

³⁴² Småläningen 10 sept 1993.

men byggde också lokaler. Ett exempel är fastigheten "Industrirör" vilken kommunen hyrde ut med köpoption till Kalmar i mitten av 1970-talet. Chefen Per Olof Danneberg, anser att avtalet, som ledde till ett senare köp av byggnaden, var en mycket bra affär för Kalmar. I Lidhult byggde kommunen tillsammans med Kalmar en idrottsanläggning, vilken kom att utnyttjas både av allmänheten och av företaget.

Att Silverdalen etablerade sig i Markaryd var till stor del kommunens förtjänst. Markaryd led brist på arbetstillfällen och kommunen har sedan 1994 välvilligt ställt upp med nya skräddarsydda lokaler till truckföretaget. Silverdalen är dock mån om att påpeka att de hela tiden har betalt marknadshyror.

På utbildningssidan har i Ljungby funnits både gymnasium och verkstadsskola vars betydelse för industrin har varit att grundutbilda arbetskraft. I början av år 2000 har kommunen engagerat sig i en lokal högskola, Centrum för informationslogistik, vilken dock bara i mindre grad påverkar verkstadsföretagen. Sedan några år har kommunen också arrangerat en serviceteknikerutbildning som har blivit mycket populär och efterfrågad bland alla större tillverkande företag. Länsstyrelsen satsade också 2001 tillsammans med Ljungby kommun och föreningen Teknikcentrum (flera stora regionala företag är medlemmar) resurser på att bygga upp ett samarbete mellan verkstadsföretag i länet som är inriktade på "tunga fordon". Resultatet av ansträngningarna är än i dag svåranalyserade, bl a beroende på att enstaka truckföretag hittills inte har visat något större intresse för ett tätare samarbete.

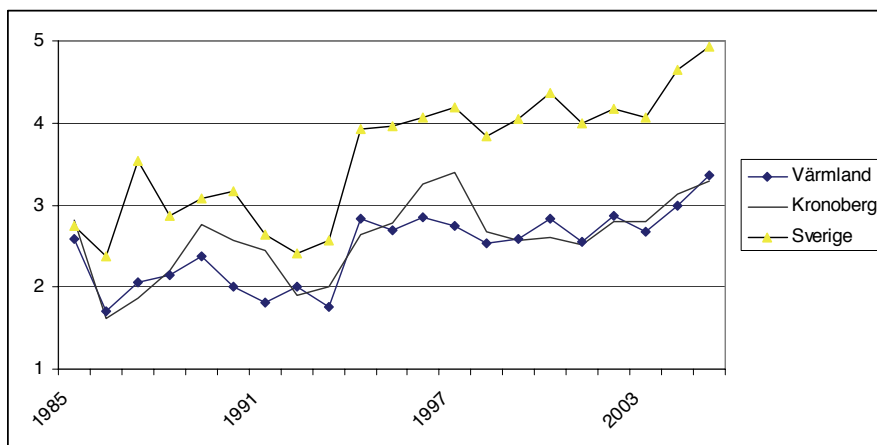
Min tolkning är att de lokala myndigheternas insatser var relativt försumbara för avhandlingens företag fram till 1975, men fick därefter en större betydelse. I synnerhet efter krisen i början av 1990-talet har kommunen blivit mer aktiv, beroende framförallt på att många verkstadsjobb försvann i takt med ökad rationalisering och då inte minst genom outsourcing.

Hur har då entreprenörsandan utvecklats? Begreppet kan tolkas och uppfattas på många olika sätt. Ett är att studera hur strukturen inom näringslivssidan har utvecklats. Regionen har ytterst få större offentliga arbetsgivare och vid sidan om kommunen finns det ett sjukhus. Både politiker och övriga invånare brukar karakterisera arbetstillfällena som mansdominerade och inriktade på medelstor verkstadsindustri, f n ägd huvudsak av utlänningar. Ledande politiker har under många år uttryckt en viss oro för bristen på mångfald och tillväxande företag. Kommunens näringslivsansvarige (fram till våren 2008), Jan Svensson, pekar på att bygden, i förhållande till de närliggande industriområdena Gnosjö och Värnamo, har en mycket mindre utbredd företagarganda vilket bl a visas i relativt få familjeägda företag.³⁴³

En annan ofta använd indikator på entreprenörsanda är graden av nyföretagande. Statistik är endast tillgänglig för riket samt län i sin helhet och för tiden från 1985, vilket visas i följande diagram:

³⁴³ Intervju sept 2007.

Diagram 5.1: Nyföretagandet/1000 inv i Sverige respektive i Kronobergs och Värmlands län 1985-2005.



Källa: SCB och ITPS (Institutet för tillväxtpolitiska studier).

De valda länen representerar två olika glesbygdslän i Sverige. En kategori representeras av Kronobergs län som har en liten men dock positiv befolkningsökning (4000 inv), medan Värmlands län uppvisar en befolkningsminskning (6 000 inv) under perioden. I diagrammet ovan visas en svag men trendmässig ökning av antalet nya företag i såväl de utvalda länen som i riket. Däremot går det inte att konstatera någon större skillnad mellan länen när det gäller nyföretagandet, där bägge är relativt lika, dock med lägre siffror än riksgenomsnittet.

De olika tecknen på hur entreprenörsandan har utvecklats i regionen är således inte entydiga. De kvalitativa svaren indikerar att en viss nedgång har skett sedan 1970-talet delvis beroende på låg arbetslöshet och strukturen med ett fåtal framgångsrika verkstadsindustrier. Tillgänglig statistik istället visar att nyföretagandet från 1985 har haft en svag positiv utveckling, dock sämre än Sveriges genomsnitt, samtidigt som de kommunala ansträngningarna tycks ha ökat. Sammanfattningsvis är det därför vanskligt att göra några mer bestämda konstateranden om hur entreprenörskapsandan hos individerna i västra delen av Kronobergs län har utvecklats.

Slutsatsen blir att faktorn lokalt stödjande kontext har, med undantag för Silverdalen, haft en relativt liten betydelse för avhandlingens företag. Under 1950- och 1960-talen var kommunens insatser inriktade mer direkt på att skaffa fram industrimark. Från 1970-talet blev kommunen mer aktiv i form av rekrytering och tillhandahållande av lokaler, och insatserna har sedan förstärkts under 1990-talet genom olika riktade utbildningsinsatser. Bland avhandlingens företag är det endast Silverdalen som direkt hänvisar till Markaryds kommuns engagemang och stora

betydelse för etableringen och tillväxten. Övriga företag har endast haft mindre nytta av kommunen, vilket också visas genom rangordningen i tabell 5:10.

5.3.6 Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster? – en slutsats

Avhandlingens longitudinella ansats gör det möjligt att analysera om det tidigt fanns ett kluster eller om detta först senare har växt fram och i så fall också om det har blivit dynamiskt. Detta kräver, enligt Porter, att samtliga faktorer i ”diamanten” har ett visst mått av kraft eller dynamik. Utvecklingen av klustrets konkurrenskraft uppstår genom interaktionen mellan diamantens olika faktorer. Ju mer samspel och tryck i relationerna, desto större omvandlingstryck och utvecklingsmöjligheter.³⁴⁴ Däremot varierar vikten av eller påverkan mellan faktorerna över tiden. Skulle någon av ”diamantens” boxar ha en mindre dominans inom klustret, kan detta uppvägas av övrigas större betydelse. Interaktionen mellan faktorerna är, som jag tidigare kommenterar, omöjligt att empiriskt mer mäta och mer exakt värdera. Till grund för deras betydelse och rangordning ligger min tolkning av respondenternas uttalanden och det skriftliga källmaterialet.

Enligt Porter brukar rivaliteten ha störst betydelse bland ”diamantens” faktorer, men bland avhandlingens truckföretag placeras faktorn på tredje plats, enligt tabell 5:10, strax efter den lokala efterfrågan och produktionsfaktorn. Värt att notera är också Braunerhjelm & Feldmans ”fasteori”, som kräver att klustret under sista fasen också börjar ”klistra”, dvs attrahera nya företag. Detta rekvisit uppfylls inte bland truckföretagen i regionen.

Av de två ”ledande” faktorerna hade efterfrågesituationen störst betydelse för klustrets utveckling under 1950- och 1960-talen. Initialt var det de nära sågverken som var en förutsättning för de första tre företagen LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck. Från 1970-talet blev marknaden mer internationell och ”nära” kunder kom också att geografiskt hamna längre bort. Det direkta avståndet fick med åren en mindre betydelse och istället blev det fördjupade relationer med några kunder som kom att betyda allt mer. Det var dessa relationer som gjorde att kunskap om både produkter och marknader lättare kunde överföras och fördjupas.

Under 1950-talet vill jag inte karakterisera de många små tillverkarna som något fungerande kluster, eftersom de i ytterst liten utsträckning hade med varandra att göra. Det fanns vid den här tiden ingen tydlig dynamik mellan diamantens faktorer. Först under 1960-talet, när rivaliteten accentuerades och började sporra de få kvarvarande och nu större företagen, framträder klustret tydligare. Rivaliteten skapade en tävlan, där två, LMV och Ljungbytruck, blev vassare, medan den tredje, Dyreboverken, tappade fart, krympte och flyttades i början av 1970-talet till Helsingborg. Det geografiska avståndet mellan LMV:s fabrik och Ljungbytrucks, var ca 45 km, ett avstånd som förr innebar en längre restid än idag. Men det var ändå tillräckligt nära för att stimulera en regional konkurrens, beroende på att de två

³⁴⁴ Porter (1990).

företagen hade blivit relativt stora och var i stor utsträckning verksamma på samma marknader.

Fas ett i klusterutvecklingen, enligt Braunerhjelm & Feldmans modell, formas och grundas genom entreprenörernas sökande efter enkla, billiga och ändamålsenliga lösningar. Denna visade sig tydligt hos pionjärerna där strävan efter kvalitet och användarvänlighet stakade ut riktningen mot en ”spårbundenhet” till större och mer kundanpassade maskiner.³⁴⁵

Efter 1976 och fram till efter mitten av 1990-talet var rivaliteten som intensivast mellan Kalmar och nystartade Svetruck. Några år i mitten av 1990-talet var det istället mellan Silverdalen och Kalmar som konkurrensen var tydligast. Trots att rivalitetsfaktorn hade ersatt efterfrågan som mest framträdande eller drivande i klusterutvecklingen, verkar inte dynamiken ha tagit riktigt fart. ”Fas två” kom aldrig till riktigt tillstånd. Den ”externa chock” i form av ny teknologi, institutionella förutsättningar eller helt ny marknad, med Braunerhjelm & Feldmans terminologi, som skulle ha skapat möjligheterna för nya företag, infann sig helt enkelt inte.

Produktionsfaktorererna i ”diamanten” ges andra plats i rangordningen. En praktisk och flertalig arbetskraft var framförallt under 1960-talet en bidragande anledning till att företagen kunde växa. Däremot har den under de följande decennierna fått en mindre betydelse och en anledning var att andelen färdiga komponenter ökade i produktionen. En annan orsak var att särskilt Kalmar och Silverdalen hade börjat outsourca tillverkning i stor omfattning, vilket innebar att behovet av lokal arbetskraft minskade. Både Kalmar och Silverdalen har under de senaste åren också påbörjat uppförandet av hela industrier i lågkostnadsländer.

På fjärde plats placeras den stödjande kontexten. Den har i regionen varierat under åren, men kan inte anses ha bidragit med något verkligt unikt och avgörande i en nationell jämförelse. Entreprenörsanda är ett vagt begrepp, men måste ändå anses ha funnits i regionen, även om dess påverkan är svår att operationalisera. Sist i rangordningen av ”diamantens” faktorer placeras de lokala leverantörerna, vilka under åren har spelat olika roller för respektive företag.

Ett kluster i Braunerhjelm & Feldmans mening, kommer alltså inte tillstånd. Porter ansåg att ett rekvisit på ett dynamiskt kluster var att konkurrensen utvecklades från att vara imitativ till innovativ. Analysen tidigare har visat att innovationerna har varit väsentligt fler än imitationerna, men de har varit av inkrementell art. Från 1970-talet blev innovationerna mer fokuserade på att effektivisera tillverkningen och inte i någon större utsträckning inriktade på att förändra produktutbudet (ett undantag utgör reachstackern). Därtill var marknaden inom det medeltunga och tyngre segmentet relativt begränsad och lockade därför inte till sig så många nya aktörer som kunde bidra till en högre grad av specialisering.

Men det *bildas ändå en form av kluster*, vilket visar att Porters och Braunerhjelm & Feldmans teorier har brister. Ett truckkluster skapades i sydvästra Småland genom att potentiella entreprenörer såg och lärde av existerande lokala företag och att de så småningom också vågade starta eget. Här fanns en kultur som

³⁴⁵ Braunerhjelm & Feldman (2006).

befrämjade egna initiativ och inte byggde på att förlita sig på andra. Här fanns också en lokal efterfrågan som gav möjlighet att relativt enkelt finna tillräckligt med kunder och arbetskraft som gjorde att verksamheten kunde börja växa. Det utvecklades också, efter en tid, en lokal rivalitet som framförallt sporrade och utmanade entreprenörerna, men också vars närhet och tävlan bidrog till ett lokalt lärande som ökade kunskapsnivån och finslipade konkurrensen.

Resultatet blev att det långsamt växte fram ett truckkluster, vilket dock under senare år har tappat i styrka. Att det inte har kunnat öka sin specialisering och attrahera nya företag beror framförallt på att marknadens produkter relativt tidigt blev mogna och några mer radikala förändringar uteblev.

6. Sammanfattning och slutsatser

6.1 Teorier och frågeställningar

I sydvästra Smålands glesbygdsområden fanns det efter andra världskriget många små verkstäder och smedjor som på olika sätt försökte dra nytta av sågverkens ökade efterfrågan. Flera av de små industrierna skulle snart upphöra med sin verksamhet eller ändra inriktning, men några få växte till och skulle i mitten av 1970-talet ha blivit en världsindustri inom trucktillverkning. Dessa företag, vilka diskuteras i avhandlingen, är Lidhults Mekaniska Verkstad, Dyreboverken, Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad/Ljungbytruck, Kalmar Verkstad, Svetruck och Silverdalen. De tre sista är fortfarande verksamma och dominerar idag världsmarknaden inom segmentet truckar med lyftkapaciteten mer än 6 ton. Avhandlingens problem och övergripande frågeställning är hur denna utveckling gick till.

Utvecklingen är ett resultat av många olika krafter och avhandlingen fokuserar i i första hand på flera individers insatser. Det är dessa s k entreprenörer som har funnit eller skapat många olika former av innovationer som har lett till företagens framgångar. Förutsättningarna och utmaningarna har varit gemensamma men också unika för de olika företagen och härifrån finns det mycket att lära. Därför är avhandlingens huvudsyfte att beskriva och analysera entreprenörskapets roll för utvecklingen i de sex truckföretagen. Nu har samtliga företag också haft sitt embryo och huvudsakliga verksamhet i närheten av varandra och därför finns det många gemensamma faktorer som har influerat utvecklingen. Att beskriva och analysera dessa faktorer och deras interaktion, som med tiden resulterade i en form av kluster, är avhandlingens bisyfte.

Som redskap för entreprenörskapsanalysen använder jag arbeten av Joseph Schumpeter och Scott Shane. Schumpeter var verksam under förra seklets första hälft och anses ha haft det kanske största inflytandet på teorier som betonar den enskilde individens ageranden. När han skrev sitt första inflytelserika verk 1911, *Theory of Economic Development*, var han ung och levde i det mångkulturella kejsardömet Österrike-Ungern Imperiet. Han blev tidigt mycket insatt av dåtida ekonomiska auktoriteterna, men han påverkades också av flera nya entreprenörer och då i synnerhet nordamerikanska. Med åren breddade han och utvecklade sina tankar om entreprenören och menade att mer än en aktör kunde verka innovativt i en organisation. Under kriget, 1942, publicerade han teorin om *Creative Destruction*, vilket kortfattat innebär att nya innovationer bidrar till en strukturell förändring och skapar därigenom nya förutsättningar på marknaden.³⁴⁶

³⁴⁶ Schumpeter (1942).

Schumpeter presenterade sitt kanske viktigaste bidrag redan i *Theory of Economic Development* år 1911, i vilket han diskuterar de grundläggande idéerna om entreprenören och dennes innovationer. Bland de viktigaste tankarna är att en entreprenör endast kan verka entreprenöriellt, dvs skapa innovationer, under kortare perioder och det är endast då, enligt Schumpeter, som han anses vara entreprenör. Däremellan är han en mer vanlig företagare. Motiven är mer komplexa, men inte uttalat ekonomiska. Det är tävlingslusten och att vilja vinna, önskan om att skapa något bestående och kanske grunda en "dynasti" eller åtminstone att bli aktad i samhället som utgör de vanligaste motiven. Det är endast de första entreprenörerna, pionjärerna, som först skapar innovationen som anses vara de riktiga entreprenörerna, medan de som snart kommer efter och imiterar och därigenom eroderar entreprenörens initiala profit, anses vara mindre kvalificerade entreprenörer.

Schumpeter delade också in resultatet av entreprenörskapet, innovationerna, i fem grupper: Produkt-, marknads-, produktions- och råvaru- eller insatsinnovationer samt en ny organisation av en bransch. Schumpeters grundläggande arbeten fick en renässans under 1980-talet då beslutsfattare runt om i världen började leta efter nya verktyg för att klara tillväxten och utveckla välfärden. Eftersom vissa delar av hans arbeten inte är applicerbara på moderna företag, har jag valt att även använda mig av Shanes *General Theory* vilket är en syntes av stora delar av den moderna forskningen. Kärnan i Shanes teori fokuserar på vilka egenskaper entreprenören besitter för att, som han uttrycker det, upptäcka innovationsmöjligheterna och att fatta beslut om exploatering. Han anser att affärsmöjligheterna redan finns eller existerar på marknaderna. Entreprenörens uppgift är att hitta de lämpliga och exploatera dem. Bland de mest framträdande egenskaperna hos entreprenörer är erfarenhet, intelligens, nätverk, optimism och social kompetens. Att vara lite äldre är på många sätt en fördel eftersom exempelvis både erfarenheten och kontaktnätet har fördjupats och breddats. Dock ökar oftast alternativkostnaden samtidigt som planeringshorisonten minskar upp i åldrarna. Shane är däremot mer kortfattad när det gäller entreprenörens motiv, som han anser påverkas i första hand av alternativkostnaden. Shane diskuterar dock endast mycket kortfattat innovationerna och presenterar heller ingen egen definition.³⁴⁷

Till hjälp för att analysera företagens utveckling formulerade jag tre breda forskningsfrågor:

1. *Vilka innovationer har haft störst betydelse?* Innovationerna är ett resultat av entreprenörernas ansträngningar och är en förutsättning för att förstå företagens utveckling. Schumpeters arbete om entreprenörskapet grundades på det samhälle som fanns före andra världskriget och har därför inte tillräcklig aktualitet i vårt mer modernare. Exempelvis så involverade han inte tjänstenäringen, vilken i många av dagens ekonomier betyder mest för tillväxten. Därtill har det visat sig svårt i många kretsar att enas om vad en innovation egentligen innefattar. Schumpeter ansåg att en innovation mer i grundvalen kunde förändra förutsättningarna på marknaderna, s k *creative destruction*. Flera av nutida verksamma forskare hävdar att majoriteten av

³⁴⁷ Shane (2003).

dagens innovationer istället är mindre revolutionerande och ofta bygger på tidigare gjorda innovationer. Därför har jag använt mig av den s k Oslomanualen, som är ett arbete av OECD tillsammans med EU-kommissionen.³⁴⁸ I denna görs vissa modifieringar av Schumpeters innovationsgrupperingar och klassificerar dem enligt följande: Produkt-, process-, marknadsförings- och organisationsinnovationer. En viktig skillnad är definitionen av själva begreppet innovation, som hos Oslomanualen innebär att det är tillräckligt att den är *ny för det egna företaget*. Innovationen kan sålunda ha varit konstruerad av andra och blivit kopierad, men anses ändå vara en ny innovation för imitatören. Detta medför i praktiken att varje ny åtgärd hos ett företag kan betraktas som innovation och följaktligen anses också ett stort antal individer vara entreprenörer. Eftersom företagen i avhandlingen var dels verksamma i samma bransch och dels geografiskt i närheten av varandra, undersökte jag *vilka bland företagen som var först med en innovation. Dessa har då, vid införandet, ansetts vara entreprenörer, medan de som har kopierat pionjärernas innovationer betraktats som imitator*. Följaktligen har samtliga varit både entreprenör och imitator, dock för olika innovationer och tillfällen. Denna distinktion gjordes för att bättre utvärdera vilka aktörer som var mer entreprenöriella än andra.

2. *Hur har entreprenörskapet utvecklats?* Denna fråga delades upp i tre grupper; om det var en eller flera individer som var verksamma som entreprenörer, vilka egenskaper och drivkrafter dessa hade samt under vilka åldrar och perioder de var verksamma. De sistnämnda tidpunkterna bestämdes utifrån ovan nämnda innovationstabeller.

3. *Fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster?* Jämte entreprenörernas arbeten i truckföretagen har jag analyserat om det fanns eller utvecklades ett truckkluster i regionen. Här använde jag mig av i första hand Porters "diamantteori" som bygger på fem olika faktorer, nämligen produktions-, företags strategier, struktur och rivalitets-, efterfrågeförhållande-, nära relaterade och stödjande faktorer samt den lokalt stödjande kontexten.³⁴⁹ Kraften i och mellan de olika faktorerna kan, enligt Porter, utveckla en dynamik som gör att ett kluster utvecklas och ökar konkurrenskraften för de inblandade företagen. Modellen har bl a kritiserats för att vara väl förenklad och inte användbar på exempelvis industrikluster. Därför tog jag också hjälp av Braunerhjelm och Feldmans "stadieteori" vilken har en mer evolutionär prägel.³⁵⁰ Författarna visar hur kluster har bildats och utvecklats, ofta tidigt blivit "spårbundna" men kunnat växa till genom "externa chocker" och så småningom börjat attrahera nya företag. Porters "diamant" bidrog också till att bättre beskriva den kontext truckföretagen var verksamma i.

Genom att använda dessa två teoriinriktningar, entreprenörskapet som fokuserar på individens agerande och klusterteorierna som mer ser till interaktionen

³⁴⁸ EU-kommissionen (2005).

³⁴⁹ Porter (1998).

³⁵⁰ Braunerhjelm & Feldman (2006).

mellan olika faktorer, gjordes det möjligt att analysera vilken kraft som har haft störst betydelse och under vilka perioder, för att skapa en framgångsrik truckindustri.

Avhandlingen som har en longitudinell ansats och sträcker sig från 1950 till 2002 gav också möjlighet att anlägga ett historiskt perspektiv, dvs att analysera vad aktörers tidigare upplevelser och erfarenheter påverkade deras och andras senare beslut. Denna ansats är inte så vanlig i dagens forskning, i synnerhet inte när det gäller mindre eller medelstora företag. Därtill har jag strävat efter att så långt som möjligt beakta olika institutionella förhållanden som på olika sätt har påverkat företagens utveckling. Här finns också globala impulser genom ökad frihandel och fler marknader, snabbare och bättre kommunikation, men också nationella förändringar såsom arbetsrättsreformer, utbildningsinsatser och inte minst statens förändrade roll gentemot företagandet. Till det sistnämnda finns olika former av engagemang såsom ett direkt statligt företagande, reglering av investeringsformer o dyl. En viktig del är inre institutionella förhållanden i företagen, som deras olika strategier. Dessa mer långsiktiga inriktningar formas ofta tidigt och lägger ut färdriktningen för verksamheten.

6.2 Företagsberättelserna

Avhandlingen handlar om sex företag i sydvästra Småland, nämligen Lidhults Mekaniska Verkstad, Dyreboverken, Bröderna Anderssons Mekanisk Verkstad/Ljungbytruck, Kalmar Verkstad, Svetruck och Silverdalens Mekaniska Verkstad.³⁵¹

Det första företaget, **LMV**, ägdes av Hallands Skogsägarförening som hade ett sågverk i den lilla orten Lidhult. Företaget hade ett sågverk och skaffade efter kriget en smedja i syfte att betjäna bönderna i trakten. 1947 anställdes John Karlsson, född 1912, för att bli platschef med uppgiften att utveckla anläggningen. Karlsson anställde efter en tid verkmästaren Erik Ryberg som mer direkt skulle sköta verkstaden. Den allmänna efterfrågan ökade i Europa några år efter andra världskriget och sågverksrörelsen fick därmed en större efterfrågan av sina olika trävaror. Ett sätt att rationalisera den då tunga och ineffektiva sågverksrörelsen var att skaffa lämpliga truckar för olika former av lyft. Det hade kommit några amerikanska truckar till Sverige efter kriget, men dessa var inte lämpade för de småländska brädgårdarna. Därför beslutade sig LMV för att bygga en egen och John Karlsson skickade iväg Ryberg på "spionuppdrag" till ett större sågverk i Hultsfred för att där rita av en amerikansk maskin. Med hjälp av skissen lyckades LMV år 1950, efter mycket möda konstruera en egen truck. En tid senare fick Vislanda Ångsågs disponent vetskap om konstruktionen och beställde en egen, med förbehållet att den skulle ha bättre komponenter. Detta gjorde att produktionen kom igång, ryktet spreds och efterfrågan började växa. Försäljningen skedde inledningsvis till sågverk i grannskapet men snart också till mer långväga kunder. Successivt utsträcktes kundkretsen till massaindustrin, stålverk och snart gjordes också affärer med kunder i utlandet. Nära 20 år senare,

³⁵¹ Företagen benämns som LMV, Dyreboverken, Ljungbytruck, Kalmar, Svetruck och Silverdalen.

1970, fick John Karlsson patent på en ro/ro-truck, vilken var en maskin som var anpassad till att användas på fartygsdäck. Denna innovation ledde till att företaget blev känt i många hamnar och hos flera rederier. Statliga Kalmar Verkstad som bl a hade tillverkat järnvägsvagnar och den då välkända postbilen Tjorven, hade av sin styrelse fått order att lägga ned. Direktörerna Sven Arnerius och Per Olof Dannestig, den senare f 1942, fick då av en tillfällighet vetskap om att Skogägarföreningen ville sälja truckföretaget LMV. Med hjälp av statsrådet Rune Johansson från Ljungby lyckades Kalmar år 1974 köpa Lidhultsföretaget och fick därigenom också mandat att fortsätta att driva Kalmar Verkstad.

Bernt Dyrebo, f 1912, kom till Ljungby 1954 för att bygga truckar hos verkstadsföretaget Malmstens. Redan efter något år valde Dyrebo att stå på egna ben och han bildade företaget **Dyreboverken**. Snart köpte han en verkstadslokal strax utanför Ljungby och började här tillverka truckar med varumärket Armstarke. Försäljningen skedde nästan uteslutande i södra Sverige. I början av 1960-talet byggde han ut sina lokaler och försökte expandera på en allt större marknad. Företagets produkter höll inte alltid kvalitetsmässigt och 1967 valde Dyrebo att sälja sitt livsverk till ASEA ägda HNJ-intressenter. Dessa försökte en kort tid utveckla företaget, men valde en bit in på 1970-talet att lägga ned hela truckverksamheten.

Det tredje företaget, **Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad**, grundades av bröderna Rune och Holger Andersson, f 1940 resp 1942. Den förre hade några år arbetat på Dyreboverken och där bl a fått lära sig hur truckar kan konstrueras. Bröderna började snart i liten skala att göra olika verkstadsarbeten i föräldrarnas uthus på gården i Bäck, någon mil söder om Ljungby. En av deras kunder var arbetsgivaren Dyreboverken. 1962 valde de att även börja tillverka truckar och då blev relationerna sämre med den förre arbetsgivaren. Bröderna blev snart mycket framgångsrika genom att bygga en tillförlitlig och relativt enkel kvalitetsmaskin och sparsamhet var ett av deras motto. År 1967 flyttade de verksamheten till nybyggda lokaler i Ljungby och namnändrade samtidigt företaget till **AB Ljungbytruck**. Verksamheten expanderade sedan snabbt och början i av 1970-talet var företaget jämte LMV de två största truckföretagen i Sveriges. LMV hade samtidigt mer börjat satsa på truckar med högre lastförmåga medan Ljungbytruck inriktade sig på det s k medeltunga segmentet. Framgångarna för bröderna Andersson gjorde att de 1974 även funderade på att förvärva LMV som hade blivit till salu, men bröderna lyckades aldrig komma till förhandlingsbordet. Istället valde de året efter att sälja sitt företag till Kalmar Verkstad..

Statligt ägda **Kalmar** ägde vid utgången av 1975 två truckföretag, LMV och Ljungbytruck, och ledningens två största utmaningar var att industrialisera och internationalisera företaget. Tidigare hade de bägge enheterna varit, som chefen PO Dannestig uttryckte det, verkmästarstyrda, och målet med industrialiseringen var att göra tillverkningen mer effektiv. Parallellt utökades marknadsfunktionen i syfte att erövra fler internationella marknader. Ledningen ansåg att detta var nödvändigt för att öka volymerna och lönsamheten. Kulturkrockar och motstånd infann sig när man på olika sätt försökte fusionera gamla LMV och Ljungbytruck. Ett tidigt avbräck var att bröderna Andersson, som skulle vara platschefer i Lidhult respektive Ljungby, redan

efter en kort tid sa upp sina anställningar. Holger Andersson startade tillsammans med lillebror Sture och en försäljare från Kalmar, Hans Dahlström, företaget Svetruck.

Kalmar förnyade successivt sortimentet samtidigt som allt fler marknader penetrerades. I syfte att ha ett komplett produktutbud började man också tillverka truckar i det lättare sortimentet, dvs med en lyftförmåga under 6 ton, vilket inte blev någon ekonomisk framgång. Företaget växte stadigt under 1970- och 1980-talen i takt med den ökade världshandeln. I mitten av 1980-talet tog Kalmars styrelse beslut om att växa via förvärv och ledningen köpte snart olika utländska tillverkare. Flera av dessa köp visade sig så småningom bli misslyckade beslut med stora förluster som följd.

I mitten av 1980-talet började Kalmar i samarbete med en äldre kund, utveckla reachstackers. Dessa var maskiner med en teleskoparm och var anpassade till att lyfta och stapla containrar. De flesta kunderna fanns i hamnområden runt om i världen. Satsningen visade sig bli ett lyckokast som väl kompenserade sågverksindustrins allt färre beställningar. I slutet av 1980-talet beslöt ägaren, Procordia, att sälja sina verkstadsindustrier för att renodla koncernens verksamhet. Kalmar såldes först till svenska Componenta, som efter något år sålde företaget vidare till Svedala. De nya ägarna hade en annan syn på företagets framtid, vilket snart resulterade i att Kalmar 1993 bytte vd; PO Dannestig avgick och ersattes av Jonas Svantesson. Som en följd av de nya ägarnas organisationsförändringar sa plötsligt nio ledande tjänstemän upp sig och tog 1994 anställning hos det mindre truckföretaget Silverdalen, beläget utanför Hulfsfred.

Kalmar blev 1994 börsnoterat samtidigt som företaget stadigt ökade sin omsättning. Olika former av produktionsproblem infann sig och stora resurser satsades för att öka effektiviteten inom främst tillverkningen. Bl a satsade man alltmer på ”Just in Time- leveranser” samtidigt som delar av produktionen började outsourcas. 1997 förändrades ägarskapet i och med att Kalmar fusionerades med finländska Sisu vilket ägdes av Partek. Under året fattades också beslut om att tillverka en prototyp på en specialtruck åt den amerikanska armén. Denna då mycket riskfyllda satsning visade sig senare bli ett lyckokast.

Året efter, 1998, avgick Svantesson från vd stolen och ersattes av Christer Granskog. Denne kom att ha sin ordinarie arbetsplats i Stockholm och truckkoncernen i Smålands leddes operativt av en platschef. År 2000 lyckades Partek lösa in de utestående aktierna och Kalmar som bolag avnoterades från börserna och blev till hundra procent finskt. De nya ägarna satsade stora resurser på att effektivisera produktionen och började bl a arbeta med att minska kundanpassningen av maskinerna.

Holger Andersson sa 1976 upp sig från Kalmar och låg tillsammans med brodern Sture bakom bildandet av **Svetruck**. Formellt utsågs säljaren Hans Dahlström till vd men särskilt uppdrag att ansvara för försäljningen. Starten av Svetruck mottogs inte positivt av Kalmar som svarade med rättsliga följder.

Svetruck växte stadigt med en ordnad ekonomi. Skogsnäringen i Norden blev den primära kundgruppen, men företaget skaffade också med åren kunder i alla världsdelar. Företagen har som strategi valt att tillverka så mycket som möjligt och

inte i onödan utrusta sina truckar med så många onödiga finesser. Brödernas kvalitets-tänkande och sparsamhet har gjort att Svetruck snart blev mycket lönsamt.

Silverdalens Mekaniska Verkstad blev arbetsplatsen för de nio som 1994 hade lämnat Kalmar. Företaget var litet, beläget utanför Hultsfred, och hade efter finanskrisen blivit bankäkt. De nio fick i uppdrag att utveckla företaget. En flyttning gjordes snart till hyrda lokaler i Markaryd, som är beläget 50 km söder om Ljungby. Silverdalen fick dock snart ekonomiska problem bl a beroende på att utvecklingskostnaderna blev väsentligt högre än beräknat och ägaren inte kunde eller ville skjuta till mer. Problemet löstes genom att Ljungbyföretagaren Göthe Parkander köpte ut bolaget och sköt till nödvändigt kapital. Parkander välkomnades av de nio som efter en tid också blev delägare i företaget.

Efter denna inledande turbulens påbörjades en framgångsrik tillväxt för Silverdalen. Produkterna utvecklades och både omsättning och vinsten steg. Företaget hade tidigt, pga resursproblem, valt att outsourca så mycket av tillverkningen som möjligt. 2004 sålde de svenska ägarna hela verksamheten till finländska Kone.

6.3 Strategier och lönsamhet

Huvudstrategin för truckföretagen blev att tillverka medeltunga (6-12 tons lyftförmåga) och tyngre maskiner (>12 ton). Denna inriktning växte successivt fram dels utifrån marknadens förutsättningar vilken byggde på att undvika den asiatiska priskonkurrensen och dels med hänsyn till de egna strukturerna och den införskaffade erfarenheten. Till skillnad från asiaternas mer standardiserade maskiner, satsade smålänningarna på att kundanpassa och specialbygga sina större truckar och lyckades därigenom få bättre betalt.

Ett mått på framgång för ett företag är lönsamheten. Ett företag kan vara innovativt och förändringsbenäget, men tjänar man inte pengar över tiden, så förblir man sällan konkurrenskraftig. Tyvärr är räkenskapsinformation bristfällig eller inte alls tillgänglig från de första tre företagen vilket har försvårat analysen. Genom olika muntliga utsagor av John Karlsson hävdades att LMV vanligtvis hade en god lönsamhet. PO Dannestig som var chef för Kalmar, sa efter förvärvet av LMV att de blev positivt överraskade av företagets solida ställning. Från Dyreboverken finns inga bokslut att tillgå, men ingen anställd har kunnat erinra sig att företaget hade en dålig ekonomi. Någon påstår att Dyrebo förbyggde sig 1961, men det finns inga säkra bevis. Däremot tyder mycket på att ägaren fick en anseelig summa när han 1967 sålde företaget. Han köpte nämligen en stor gård efter företagsförsäljningen och började snart också med annan företagsverksamhet. Bröderna Andersson har alltid varit ekonomiska och särskilt försiktiga med onödiga utgifter. Officiella bokslut finns från det att man 1967 ombildade sitt handelsbolag till AB Ljungbytruck. I årsredovisningarna framkommer att lönsamheten snart blev mycket god, i synnerhet under 1970-talet. Kalmar är avhandlingen största företag, såväl till omsättning som personellt och deras lönsamhet har haft stora konjunkturvariationer. I genomsnitt har vinsten per anställd legat i intervallet 50 tkr - 80 tkr (med år 2002 som fasta priser) och vinst-

marginalen varierande med ett genomsnitt på 5 %. Svetruck är lönsamhetsstjärnan bland dagens företag och har haft en långsiktigt stigande vinstnivå räknat per anställd. Under perioden har den ofta legat mellan 300 tkr - 400 tkr och med 15-18 % vinstmarginaler. Senkomlingen Silverdalen hade inledningsvis några förlustår, men kunde i slutet av undersökningsperioden visa en vinst i intervallet 150 – 200 tkr per anställd. Vinstmarginalen var då ca 5 %.

6.4 Sammanfattande diskussion

Analysens första forskningsfråga löd: ***Vilka innovationer har haft störst betydelse?***

Företagen kan tillsammans uppvisa många olika innovationer och då främst inom produktområdet. Anmärkningsvärt är att endast tre har bedömts vara mer framträdande och dessa var LMVs första truckar, deras ro/ro-truck och Kalmars reachstacker. Istället har företagen varit skickliga på att göra många mindre och inte så uppmärksammade innovationer vars arbete har präglats av den japanska "Kaizen"-tanken. De första tre företagen, LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck, redovisar väsentligt fler produkt- och marknadsföringsinnovationer, än tillverknings- och organisationsinnovationer. Detta indikerar att de satsade på att göra maskinerna kvalitetsinriktade och användarvänliga samtidigt som företagen prioriterade olika former kundvård. För samtliga företag i avhandlingen utgjorde kundrelationer källan till att utveckla truckarna och förstärkte samtidigt relationen med kunden. Det har under hela perioden varit viktigt att ha en välfungerande service och eftermarknad, eftersom detta oftast genererade följdaffärer. Tillverkningsinnovationerna var väsentligt färre och kan vara en indikation på att detta område inte prioriterades.

För de tre senare företagen redovisas väsentligt fler tillverkningsinnovationer än produkt- och marknadsföringsinnovationer hos Kalmar, medan det för de övriga två inte skiljer sig så mycket. Kalmars satsningar kan vara ett resultat av att konkurrensen hårdnade i takt med globaliseringen, vilket medförde att företaget satsade mer resurser på att effektivisera tillverkningen. Svetruck har varit unika genom att behålla en hög grad av egentillverkning medan Silverdalen tvingades, pga ekonomiska skäl, att outsource så mycket som möjligt.

Överraskande är att samtliga företag redovisar relativt få imitationer, dvs förbättringar som bygger på de lokala konkurrenternas innovationer. En förklaring kan vara att företagen sällan överförde en innovation direkt, utan anpassade och gjorde om den för de egna förhållandena. En annan förklaring är att man helt enkelt inte har kunnat eller velat redovisa att impulser har kommit från en lokal konkurrent.

Ett företag, Dyreboverken, lyckades inte växa, utan blev i början av 1970-talet nedlagt. Förklaringarna kan vara att företaget inte lyckades med att implementera tillräckligt antal kvalitetsinnovationer inom framförallt produktområdet. De nya ägarna efter Dyrebo, HNJ-Intressenter, hade resurser i ägarleden (ASEA och Investor), men valde ändå att avveckla företaget.

Marknadstillväxten har i regel skett genom en marknadsfördjupning då allt fler kunder penetrerades inom samma segment. I takt med ökade resurser och bredare kunskap inriktade sig företagen på marknadsutvidgning. Först var det Norden som penetrerades, sedan Europa och från 1970-talet successivt övriga världsdelar.

Endast Kalmar har genom sin storlek laborerat med olika organisationsmodeller i syfte att öka effektiviteten. De övriga företagen har med sin relativa litenhet valt att hålla en relativt platt och enkel struktur på organisationen, i syfte att minimera byråkratin men också för att öka delaktigheten bland personalen.

Den andra forskningsfrågan var: ***Hur har entreprenörskapet utvecklats?*** Under *1950-talet* och större delen av det följande decenniet var det möjligt att starta och utveckla ett truckföretag med hjälp av i huvudsak *en eller ett fåtal entreprenörers* kunskap och arbete. De tre äldsta företagen (LMV, Dyreboverken och Bröderna Anderssons) hade under 10-15 år en relativt liten omsättning och inte så många anställda, vilket innebar att en driftig ledare kunde ha bra kontroll och styrning på verksamheten. Kraven var också mindre från både kunder och personal samtidigt som konkurrensen var lättare, vilket bidrog till att det var ganska enkelt att sälja de egenkonstruerade maskinerna. Under *1970-talet* förändrades förutsättningarna relativt snabbt för truckföretagen. Det blev struktur- och energikriser, mer krav från myndighetshåll inom skatte- och miljöområdet samtidigt som arbetsrätten för löntagarna förstärktes. Från den här tiden krävdes det framförallt en bredare kompetens i företagen för att utveckla verksamheten. De tre företagen i avhandlingen (Kalmar, Svetruck och Silverdalen) löste utmaningarna genom att rekrytera lämplig personal och ökade därigenom förmågan att verka entreprenöriellt. *Slutsatsen är att det från 1970-talet kom att krävas fler människor med olika kompetenser för att finna lämpliga innovationer.*

Den andra frågeställningen rörde vilka *egenskaper och drivkrafter* som entreprenörerna hade. Vi har sett att ledarna i de första företagen framförallt var praktiker, präglade av sin uppväxttid i eller nära Småland. Relationerna med anställda och kunder präglades, precis som utformningen av arbetet, av en enkelhet. I synnerhet John Karlsson och bröderna Andersson strävade efter lösningar som var prisvärda, tillförlitliga och ändamålsenliga. Tillväxten fick ske i takt med att de egna resurserna ökade. Deras formella utbildning var låg och kunskapen hade i stor utsträckning inhämtats genom praktiskt arbete på olika företag.

Deras nätverk kom därför i huvudsak att finnas i närområdet. De flesta av entreprenörerna i de senare företagen (Kalmar, Svetruck och Silverdalen) hade en annan form av egenskaper än föregångarna. De var inte så praktiska, utan istället språkkunniga, utåtriktade och mer sociala i umgänget med andra samtidigt som de har varit intresserade av att göra affärer utomlands.

Gemensamt för samtliga entreprenörer, både i de äldre som de nyare företagen, är att de hade skaffat sig erfarenhet från annan verksamheten innan de kom i en ledande ställning i truckbranschen. *Självförtroende, optimism och en tro på framtiden* har också ha varit en gemensam nämnare hos samtliga entreprenörer, helt i enlighet med

Shanes teori. Vad som däremot inte finns med i hans teorisyntes är egenskapen *mod*, vilket tydligt har visats hos majoriteten av truckföretagens entreprenörer.

Samtliga verkar ha tyckt om sitt arbete och sin position både i företaget och i lokalsamhället. Pengar har naturligtvis i olika grad funnits bland motiven och då kanske mest hos bröderna Andersson, vilka är uppväxta under spartanska förhållanden. De som har varit anställda, John Karlsson i LMV samt Dannestig och medarbetarna i Kalmar och Svetruck, har inte haft någon resultatbaserad ersättning. För dessa har möjligheten att påverka och att vara verksam i ett utvecklande och spännande företag varit tillräckliga incitament.

Den tredje delfrågan handlade om i vilka åldrar eller perioder som entreprenörerna var mest innovativa. I avhandlingen görs en distinktion, med hänsyn till Schumpeters teori om pionjärer och imitatorer, där kriteriet att vara entreprenör grundades i att vara först bland avhandlingens företag med en innovation. När övriga företag kopierade innovationen betraktades de vid detta tillfälle som imitatorer. Resultatet visar att majoriteten har varit *mest entreprenöriella i 30-50 års åldern*. Därefter har aktiviteten minskad i takt med åldern och alternativkostnaden. Den enda period där flera samtidigt har utmärkt sig för att vara mer entreprenöriella är under det händelserika 1970-talet. Det var då LMV lanserade ro/ro-trucken, Dannestig arbetade med industrialisering och internationalisering i de bägge förvärven och bröderna Andersson startade upp Svetruck.

Den tredje forskningsfrågan rörde om det *fanns det eller växte det fram ett stödjande kluster*. Till analysen användes Porters "diamant" och Braunerhjelm & Feldmans "stadieteori". Det visade sig att *efterfrågesituationen* hade störst betydelse för klustrets utveckling under 1950- och 1960-talen. Kunder i form av de närbelägna sågverken var en förutsättning för de första tre företagen LMV, Dyreboverken och Ljungbytruck. Kunderna visste inte alltid exakt vad de behövde, men uttryckte ofta i mer allmänna termer önskemålen eller kraven på maskinerna. Bröderna Andersson lyssnade, men följde inte alltid begäran, då de insåg att det kunde innebära alltför komplicerade och dyrare truckar. Det svenska arbetsmiljömedvetandet med tillhörande lagstiftning innebar också en tidig satsning på ergonomi och säkerhet som med tiden skapade internationella konkurrensfördelar. Från 1970-talet blev marknaden mer internationell och många "nära" kunder kom också att geografiskt hamna längre bort. Det direkta avståndet fick med åren en mindre betydelse och istället fick fördjupade relationer med några få kunder allt större betydelse. Det var dessa relationer som gjorde att kunskap om både produkter och marknader lättare kunde överföras och fördjupas.

Olika *produktionsfaktorer i form av i första hand arbetskraft men även kapital* har haft en varierande betydelse för att utveckla ett kluster. För de första företagen var den goda tillgången till lämplig arbetskraft i form av arbetsvilliga småbrukarsöner, en förutsättning för tillväxt. I takt med teknikutvecklingen ökade kraven på mer utbildad arbetskraft, vilken dock stundtals var svår att rekrytera. Kapital har däremot sällan, med undantag för Silverdalens första år i bygden, utgjort något hinder för truckföretagens tillväxt. Företagen hade vanligtvis en god lönsamhet och kunde växa med begränsat externt kapital.

Faktorn *nära leverantörer* har, med undantag för Silverdalen, betytt relativt lite för att utveckla ett kluster. Under de första två decennierna fanns det inte många lämpliga leverantörer i närheten. Med tiden blev truckföretagen allt större och viktigare för bygden och kom därigenom naturligt att betraktas som en allt intressantare kund för flera lokala leverantörer, även om de i första hand fungerade som legotillverkare. Silverdalen var genom resursproblem tidigt tvingade att använda sig av lokala leverantörer i närområdet. Detta var möjligt då man, pga av sin relativa litenhet, inte krävde någon mer omfattande kapacitet hos leverantörerna

Hos Porter är det faktorn *den lokala rivaliteten* som vanligtvis har störst betydelse. Genom denna utvecklas och spurras kampen mellan företagen och klustret får en högre dynamik. Under 1950-talet fanns det i sydvästra Småland många små företag som till och från sysslade med att bygga lastmaskiner, även om denna tillverkning mer hade formen som ett komplement. Det fanns sannolikt ingen större konkurrens och rivalitet mellan dessa, utan denna aktualiserades först under 1960-talet då Ljungbytruck växte och började konkurrera med LMV på samma marknader. Svetrucks bildande av bröderna Andersson, sågs inte som något positivt av Kalmar, och det blev under några år en tydlig och uttalad rivalitet. Denna skulle successivt bedarra i takt med att företagen nischade sig mot olika produktsortiment, men framförallt efter det att Kalmar hade bytt ägare och ledning. Rivaliteten ökade åter i regionen efter de nio ledande tjänstemännens avhopp från Kalmar och deras etablering av Silverdalen i Markaryd.

Slutligen har faktorn *den lokalt stödjande kontexten* haft en relativt liten betydelse. I begreppet omfattas såväl offentliga insatser som entreprenörskapsandan i regionen och analysen visar att dessa krafter inte har varit starka.

Ett dynamiskt kluster, i enlighet med "diamanten", som attraherar nya deltagare uppnås aldrig. Däremot nås, i enlighet med Braunerhjelm & Feldman, en första fas i klusterutvecklingen redan under 1950- och 1960-talen. Det är då som entreprenörernas inriktning och strategier formas och inriktas på enklare, prisvärda och tillförlitliga maskiner. Fas två som enligt teorin karakteriseras av en "chock" i form av ny teknologi, nya institutionella förutsättningar eller marknader, som skulle ha skapat möjligheter för nya företag att etablera sig, infinner sig inte. Men ändå blev det någon form av kluster med krafter som gjorde att företagen växte och blev världsledande. *Den dynamik som fanns riktades och kanaliserades mot nya produktinnovationer och resultatet blev bl a ro/ro-trucken och reachstackern, vilka i sin tur ledde till nya utvecklingscyklar och inriktningar.* Detta bidrog till att nya marknader kunde erövrats, impulser fås och kunskap genereras, vars positiva spiral gav förutsättningar till större volymer och företagstillväxt. Ett bevis för utvecklingen är att Kalmar i slutet av 1990-talet fick en förfrågan från Pentagon och lyckades konstruera en kvalitetsmaskin som ledde till en tioårig order från amerikanska armén. Men utvecklingsblockets tillväxt bidrog även till att de "mogna" gaffeltruckarna kunde finslipas ytterligare och därigenom generera fler lönsamma affärer.

Slutsatsen är att det småländska truckklustret inte kom att överensstämma med Porters och Braunerhjelm & Feldmans modeller, utan utvecklade en annan form av dynamik. Denna ledde inte till fler leverantörer i närheten, utan kanaliserades

istället mot nya produktområden. Detta var till stor del ett resultat av företagens tidigt implementerade tillverkningsstrategier som var inriktade mot en stor andel egentillverkning, vilket genererade en hög produktkunskap som snabbt spreds inom klustret. En avgörande faktor var också att företagen tidigt hade skapat nära och djupa relationer med flera av kunderna.

6.5 Avslutande kommentarer

Avhandlingen har beskrivit och analyserat utvecklingen av sex truckföretags verksamhet i sydvästra Småland efter andra världskriget. Vi har sett hur trevande försök i en liten smedja till slut resulterade i tre företag som vid millennieskiftet dominerade världsmarknaden inom sitt segment, nämligen lyfttruckar med kapacitet att lyfta mer än 5 ton. Inledningsvis restes en övergripande fråga om hur detta har gått till. Svaret är inte enkelt utan beror som så ofta på många olika faktorer. Några enskilda individer, med ungefär samma praktiska bakgrund och likartade egenskaper, såg tidigt de behov som uppstod när efterfrågan på de lokala sågverkens produkter började öka några år efter andra världskriget. Avgörande var att de relativt tidigt fattade strategiska beslut om att tillverka kundanpassade maskiner i det medeltunga och tyngre lyftsegmentet. Beslutet grundades i såväl de egna strukturerna som miljön. Deras insatser som entreprenörer, dvs innovationsskapande, var att de tidigt lyckades kombinera produkt- och marknadsföringsinnovationer och därigenom bygga kvalitetsmaskiner, vilket genererade många och trogna kunder. Denna nischning ledde till att förnyelsearbetet blev koncentrerat och lyckosamt.

Omvärldsförändringar innebar att det från 1970-talet fordrades fler och bredare kunskaper för att utveckla företagen. De nya entreprenörerna var mer språkkunniga, marknadsinriktade och internationellt fokuserade än förra generationen. Innovationsarbetet blev, på grund av en ökad internationell konkurrens, med tiden i allt större utsträckning inriktat på att effektivisera tillverkningen. Kundvärden och produktutvecklingen prioriterades dock även i fortsättningen, och tillsammans utgjorde detta en grund för fortsatt tillväxt.

Den övergripande frågeställningen har också analyserats med hjälp av klusterteorier. Resultatet av denna analys visar att det växte fram en egen form av kluster i regionen, som aldrig i någon större utsträckning lyckades attrahera nya aktörer. Närheten bidrog istället till en ökad lokal rivalitet, större informationsflöde och ett förbättrat lokalt lärande samt framförallt djupare relationer med viktiga kunder. Detta tillsammans medförde att dynamiken och ansträngningarna kom att riktas mot nya, kompletterande produktområden. En väg som kan komma att visa sig vara helt avgörande inför de framtida utmaningarna.

Finans- och konjunkturkrisen hösten 2008 har också drabbat truckföretagen. Kalmar har varslat många anställda om uppsägning och även beslutat att flytta hela monteringen från Ljungbyfabriken till Lidhults mer moderna.³⁵² Officiell motivering

³⁵² 19 januari 2009.

var att utrymmen har frigjorts efter det att de amerikanska armétruckarna i fortsättningen ska tillverkas i USA. Ett framtida spännande forskningsområde är hur den i slutet av januari 2009 kanske djupaste krisen under efterkrigstiden, har påverkat de tre truckföretagens verksamhet, vilka idag delvis har olika tillverkningsstrategier och ledningar från varierande kulturer.

Avhandlingen visar att det har varit möjligt att skapa en världsindustri inom en relativt enkel maskindustri under efterkrigstiden. Detta under en period som har präglas av en, för svensk del, krympande verkstadssektor men också en allt större och hårdare global konkurrens. Förklaringen är att företagen tidigt, på grund av både inre och yttre förutsättningar, valde strategin att tillverka kundanpassade större maskiner. De enskilda aktörerna, de s k entreprenörerna, betydde mycket genom att inrikta innovationsarbetet på produktutveckling och kundvård. Både att vara innovativ och att välja rätt strategi har visat sig vara nödvändigt för att nå framgång.

Summary

This thesis describes and analyses how six companies, working in the same field of production and located close to each other, today after many challenges have become market leaders in the world. The companies, Lidhults Mekaniska Verkstad, Dyreboverken, Ljungbytruck, Kalmar Industries, Svetruck and Silverdalen, have had their main activities in the southwest of Småland, an area which for a long time was regarded as poor and underdeveloped. The area had, since the railways were built, had the forest and its resources as the main livelihood. After the Second World War, when the reconstruction work in Europe began, the demand rose for goods from the region's many small sawmills. As a consequence ideas came up and efforts began to rationalise and make the manual work safer. Therefore, in 1950, Lidhults Mekaniska Verkstad (LMV) started 1950 to develop a fork lifter. The result gave impulses to more entrepreneurs and today, after failures, fusions and conflicts, the area has three successful companies, Kalmar Industries, Svetruck and Silverdalen. The growth has occurred mainly during a period when the Swedish industrial manufactories have declined and been concentrated to more dense regions.

The main purpose of this thesis is to describe and analyse the impact of the entrepreneurial forces for the development of the companies. But as they had been in the same business, and localised close to each other, a number of things have affected them. Therefore the second purpose is to describe and analyse these influences. The study is longitudinal and the development is analysed according to both the actors' historical experience and the institutional changes.

Since the investigation covers a relatively long time, the period 1950-2002, it has been difficult to find reliable information. The main sources are interviews of both living and deceased actors. Information from the latter comes from other researchers/journalists and presented mainly in newspapers. I have also studied local newspapers, magazines from the companies, accountings etc, in search of relevant information. A problem is that older information (more than 10 years) often is lacking. Another challenge is that many of the stories which today still are being told are not always quite reliable.

Chapter 2 deals with the theoretical framework. The thesis uses two different theories, entrepreneurial and cluster theories. The former consists of Joseph A Schumpeters works, which were constructed during the last century's first decades and therefore, in some parts are out-of-date. I use primarily his theory about the motives of the entrepreneur and the discussion if the entrepreneur is alone or part of a team. Scott Shane has recently published a synthesis of modern research, where he focuses on the characteristics of the entrepreneur, in the purpose of finding and taking decisions to exploit the opportunities.

The work or results of entrepreneurs are the innovations. There have been a lot of disputes among scholars to find a consistent definition. The Oslo manual, a work of the European Commission, states that “An innovation is the *implementation of a new or significantly improved* product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations.” A remark of the definition is that it is valid when a company for the first time takes the innovation into use, even if it is an imitation, originally created by another firm. With the definitions follow that more or less all managing directions will be regarded as entrepreneurs when they implement something new in their organisation. Therefore the thesis regards an innovation as new when it first was adopted among the six companies. This makes it possible to distinguish who were the most entrepreneurial and when it occurred. From these theories two research questions are formulated:

- Which innovations have been most important?
- How has the entrepreneurship developed?

The cluster theories aim at investigating the impact of the interactions with the environment. Primarily I use Michael Porter’s theory, mostly known as “the Diamond”, which consists of five conditions, namely Factor Conditions, Demand Conditions, Related and Supporting Industries, Firm Strategy, Structure and Rivalry and the Local Context. Braunerhjelm & Feldman have developed a “phase theory” which demonstrates how cluster develops. These theories construct the third research questions:

- Has there been a supporting cluster?

The institutional context set the “rules of the game” for the companies. This context is continually changing and provides both new opportunities and limits. It is not only international and national institutions that govern, but also internal such as the strategies of the companies.

Chapter 3 deals with the narratives of the companies. The first company, Lidhults Mekaniska Verkstad (=LMV) was situated in a small village surrounded by woodland. It ran a sawmill and a small industry to serve the local business. The activity increased at the end of the 1940s, depending primarily on foreign demand. The manager John Karlsson, 35 years old, was employed in order to expand the business. The work at sawmills was generally unhealthy and inefficient, and Karlsson started to construct a lifting machine. After a lot of struggles LMV finally had built a home made forklift. By a coincidence a competitive saw the machine and immediately ordered another one, and the production started to increase. The market grew steadily and LMV obtained markets in Sweden. Some machines were also exported. In 1970 John Karlsson patented a ro/ro-lift, a radical innovation for cargo handling in shipping. By this innovation the company became well-known in many harbours worldwide. LMV

was owned by the forest company Södra Skogsägarna and the owner wanted to concentrate its activities. Therefore LMV was 1974 sold to state owned Kalmar Verkstad.

The second forklift manufacture in the area was Dyreboverken. It was founded in 1954 by Bernt Dyrbo, an entrepreneur with experience from the forest industry. He was of the age of 42 when he came to Ljungby and established a new factory. Although he became successful in the beginning and invested in a new industrial building, he did not succeed in sustaining competitiveness. One reason is that the company was not enough innovative and the forklifts got problem with the quality. However, in 1967, he suddenly sold the company to HNJ- invest, a company in the family Wallenberg group. But the new owner did not invest enough in products and manufacturing, and Dyreboverken was finally closed in 1972.

The brothers Rune and Holger Andersson, born in 1940 and in 1942, started Bröderna Anderssons Mekaniska Verkstad 1962, in a small shed on their parents' farm. Rune Andersson had for a couple of years been working at Dyreboverken, and learnt basic forklift building. The brothers became very clever at developing technical machines with small resources. In 1967 the company changed its name to Ljungbytruck and moved to a new factory in the town of Ljungby. Their forklift became very popular especially among sawmills and the demand rose rapidly. At the end of 1960 they dominated the market in Sweden together with LMV. The prime market was Sweden and Scandinavia. In 1975 the brothers suddenly sold the company to Kalmar Verkstad, and the new owner became the leading actor in Scandinavia, involving the two major manufacturers.

Kalmar Verkstad, soon changing its name to Kalmar Last Maskin Verkstad and finally to Kalmar Industries, implemented two new strategies: to industrialise the group and to internationalise it. The new managing directors, Sven Arrenius and Per Olof Dannestig (born 1942), wanted to make the manufacturing more efficient and to increase the turnover. The future was in the foreign markets. During 1970 the competition among smaller forklifts (lifting capabilities < 6 ton) became harder as Asian producers entered the market. Therefore the strategy for Kalmar focused on making heavier (>5 ton) and customized machines, with the purpose to raise the profit. The result was positive, with growing market shares worldwide. In the middle of the 1980s the board decided to grow further and increase the market shares by purchasing competitors. The new strategy was not successful and huge losses occurred. In 1990 the owner, now called Procordia, decided to sell and Kalmar was soon acquired by the Swedish Componenta and two years later, 1992, the new owner was Svedala. The directors at Kalmar had for a long time been rather independent, but Svedala wanted to manage more closely. As a consequence the managing director, PO Dannestig, left and was joined a year later by nine managers. The latter became employed as managers, by a small competitor, Silverdalens Mekaniska Verkstad.

Svedala made efforts to raise the efficiency and to develop the product range. The company was also introduced on the Swedish stock exchange in 1994. Three years later, in 1997, a Finnish group, SISU was incorporated and in the year 2000, Kalmar was fully owned by the Finnish Partek and removed from the stock

exchange. The Finnish continued the work to rationalise the company and reorganise its divisions.

After the sale of Ljungbytruck to Kalmar, the brothers Rune and Holger Andersson were employed by Kalmar. But they did not feel comfortable in the organisation and decided to leave their employment within less than a year. Rune continued to develop smaller forklifts and soon also articulated haulers. As the two Anderssons, according to the sales agreement with Kalmar, were not permitted to manufacture larger forklifts for a couple of years, the third brother Andersson, Sture, created a new company Svetruck together with the salesman Hans Dahlström. Since Holger Andersson was involved, a dispute occurred with Kalmar, and an agreement was finally settled after tough negotiations. Svetruck became quickly successful and profitable, with the strategy to customize a quality machine. The owners have most of the time kept the company rather small (230 employees) and tried to keep the resources and competence in the organisation. They have constructed only a few new innovations and instead focused on making the machines safe and reliable.

The sixth company is Silverdalen, which got financial problem during the Swedish crisis in the beginning of the 1990s and was taken over by a bank. Nine medium-level managers at Kalmar, disappointed with the new owners, left their positions for engagement in the reconstruction of Silverdalen. The firm was moved to neighbouring Markaryd but the financial distress remained and a local entrepreneur, Göthe Parkander acquired ownership with the nine as partners. Parkander provided financial resources and the company started to develop a new product program.

Which strategies and how they developed, are discussed in **Chapter 4**. With consideration to both the situation in the markets, and the structure of and the experience in the companies, the first fork lift companies early decided to build customized forklifts, with a capacity to lift more than 5 tons. The pioneer, LMV, earned during the years a respectful amount of profits, according to both the managing director John Karlsson and the representative of the purchaser Kalmar, PO Dannestig. We have no figures from Dyreboverken, but former employees' estimates that the financial situation was satisfactory.

Kalmar aimed in the 1970s to be a market leader, but the profits have over time, comparing to Ljungbytruck and Svetruck, been varying and modest. Silverdalen had initial losses, but with a new private owner, Parkander, it began to show reasonable profits.

In **Chapter 5**, the companies are analysed according to the three research questions. First, innovations are analyzed, and it is found in the first period (1950-1975) that product- and market innovations were most frequent and important. Two product innovations, the first machine by LMV (1950), which laid out the direction for the local forklift manufactures, and the ro/ro-lift (1970) which gave entrance to the growing container shipping industry, can be classified as radical innovations. These innovations are the main reason that a group of companies started to grow and soon became market leaders in the world. During the second period (1976-2002) innovation focused on manufacturing methods, a result of the tougher and more competitive markets. However a more radical product innovation was the reachstacker (1985), a container handler, developed by Kalmar. This innovation opened up for many new

business and innovations in the containerhandling industry, not only in mature industrial economies, as in the emerging markets.

A conclusion is that the product and market innovations have been most important, as a result of a deliberate strategy. These innovations formed deeper relations with the customers who primarily contributed to better quality and customized machines, as well as making them more competitive.

The second question, how the entrepreneurship has developed, shows that many more forms of competence were needed during the second period compared with the first. The markets became more internationalised and complex, and as a consequence several people, with a capacity to find opportunities, were employed. During the first period, the formal education of the entrepreneurs, was limited, they were practical and economic men. From 1975, we have seen that the entrepreneurs had a broader knowledge and in general, are not as practical as their predecessors. All of them had, however, a lot of experience before they became entrepreneurs and all have been courageous, optimistic and self-confident men. Their motives are more complex, but all seem to have appreciated their job, loved to make business but also striven to get a social position in society. Even if the economic motives have not been the most explicit, they still have been important. The entrepreneurs were most active at the ages of 30-50.

The third question considers whether there had been any supporting cluster in the region. The demand condition of the "diamond", demonstrates that the local sawmills were very important for the first three companies. Without these close customers it would probably never have emerged a forklift industry in the area. From these clients, demands for quality and use of purpose were received. The supply of mainly small farmers looking for jobs, was during the 1950s and 1960s important. The rivalry between the companies has by the time been intense and sharpened the competitiveness. However, the support from the local government and importance of suppliers has only had a minor effect.

According to the "Diamond", dynamics such as the appearance of new firms has not been achieved; neither has the cluster developed according to Braunerhjelm & Feldmans theory. Another form of cluster was shaped, characterized by rivalry and exchange of information, and directed towards new product innovation. The result was, among other things, the ro/ro-truck and the reachstacker, which in turn led to new development cycles and orientations. This contributed the achievement of new markets, that more impulses were obtained and knowledge generated. This positive spiral gave way for larger volumes and business growth. But the transformation of the development block also contributed in the way that the "mature" forklift machines could be further refined and thereby generating more profitable business.

Chapter 6 sums up the result and makes the final conclusion. The thesis shows that it has been possible to create a global industry in a relatively simple mechanical engineering during the post-war period. A period that has been characterized by, for the Swedes, a shrinking amount of employees in the manufacturing sector, combined with an increasing and tougher global competition.

The explanation is that the companies rather early, depending on both internal and external circumstances, chose the strategy to produce customized, larger machines. The small cluster gave way to rivalry and learning. The individual players, acting as entrepreneurs, meant a lot by focusing on product innovation and customer care. Two factors have been essential for success; it is to choose the right strategy and to be innovative.

Källor och litteratur

Otryckta källor

Företagslitteratur

Kalmar Container Handling, Kalmar Industries, 1999-2002
Personaltidningen Svetruck Times (17 dec 1988)
Personaltidningen Truckorama, Kalmar Industries, 1993-1998

Årsredovisningar

AB Ljungbytruck, 1966-1975
AB Lidhults Mekaniska Verkstad, 1956-1975, exkl 1959
AB Kalmar Industries, 1976-2002
AB Silverdalens Mekaniska Verkstad, 1994-2002
AB Svetruck, 1977-2002

Övrigt

Peterson, S-E. (1998). *Trucktillverkningen i Lidhult har sina rötter i skogen*. Kalmar Industries.

Pettersson, H. (1990). *Kalmar LMV Lidhult* (specialarbete i gymnasiet), Ljungby: Sunnerbogymnasiet.

Roubert, C J (2001). *Fattighäradets förvandling. Norra Sunnerbos ekonomisk-historiska utveckling 1860-1914*. (Magister uppsats), Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds Universitet.

Internetrefenser

Baumol, W. (1996).

Bergman, E. M. & Feser, E. J. (2002) @ Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comperative Applications. <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter1.htm> 2002-03-12.

Sölvell, Ö. (2000) Sveriges Framtid- behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar. Sveriges Tekniska Attacheer.
www.ivorytower.se/documents/Sveriges-framtid.pdf. 11 feb 07.

Internetlänkar

www.ekh.lu.se. (LU-MADD, = Lund University Macroeconomic and Demographic Database)
www.esbri.se
www.ne.se
www.vinnova.se
http://www.unescap.org/ttdw/publications/tfs_pubs/pub_2398/pub_2398_ch3.pdf 1
maj 2006

Intervjuer

Sammanställningen visar intervjutillfället (-na), respondentens bakgrund och under vilken period vederbörande har bidragit med information. Flera av respondenterna har i regel haft olika befattningar i resp företag och nedan redovisas den senaste befattningen.

Andersson, Bo, okt -06, okt -07 . God vän med Sture Andersson. 1980-2002.
Andersson, Holger, 16 mars -06. Ägare till Ljungbytruck och Svetruck. 1960-2002.
Andersson, Rune, 2 feb-05. Ägare till Ljungbytruck och Ljungby Maskin 1960-1980.
Andersson, Sture, mars -02., 8 feb -08. Verkmästare på Ljungbytruck, ägare av Svetruck. 1970-2002.
Carlsson, Hans, 10 nov -05. Konstruktör i Ljungbytruck, Kalmar, konsult hos Svetruck samt delägare av Silverdalen. 1971-2002.
Carlsson, Rune, nov -05. Fabrikör i KG-Verken. 1950-talet.
Dahlström, Lizzie, 9 maj -07. Gift med Hans Dahlström som var säljare i Ljungbytruck och delägare i Svetruck. 1968-1990.
Dannestig, Per Olof, 16 april -06, 11 dec -07. Vd i Kalmar Industries. 1974-1994.
Eckerbom, Arne, 9 april -06. Anställd på Dyreboverken. 1960-talet.
Eriksson, Bernt, 23 okt -07. Medarbetare med olika befattningar i Kalmar Industries. 1974-2002.
Fredhage, Ture, 4 nov -04. Anställd på Dyreboverken under 1960-talet.
Helgesson, Kenneth, 15 juni -05. Konstruktör i LMV samt Kalmar Industries. Slutet 1960-talet – 2002.
Henrysson, Kenneth, 26 okt -06. Fackföreningsombud Metall. Mitten 1970-talet – 2002.
Härenberg, Bertil, 4 nov -04. Metallarbetare på Ljungbytruck och Kalmar Industries 1969-1992.
Härenberg, Bengt Göran, 10 feb -02, nov -04. Metallarbetare, fackombud. Bröderna Andersson, Dyreboverken 1962-1974.
Ingemarsson, Yvonne, 15 juni -05. Receptionist LMV och Kalmar Industries 1971-2002.
Johansson, Christer, 24 jan -05. Granne och nuvarande ägare till Dyreboverkens lokaler. 1960-talet.

Johansson, Dan, 24 okt -06. Marknadschef på Svetruck. 1976-2002.

Johansson, Helge, 20 jan -05. Delägare i Malmstens Verkstadsindustri som anställde Bernt Dyrebo. 1950-talet.

Johansson, Roy, 16 mars -05, okt -05. Konstruktionschef på Ljungbytruck och Kalmar. 1969-2002.

Karlsson, Anders, 19 jan -05. Son till John Karlsson i LMV. Ca slutet 1950-1974.

Larsson, Nils Olof, 21 dec -05. Konstruktör, teknisk chef LMV, Kalmar, delägare i Silverdalen. 1968-2002.

Lundgren, Lars, 2 feb -04. Civilingenjör Kalmar Industries 1977-2002.

Nilsson, Lars, 13 dec -06. Produktionschef Svetruck 1976-2002.

Salomonsson, Karl Gustav, 5 okt -05. Säljare och marknadschef i LMV och Kalmar 1970-2002. Vd i Silverdalen från 2004.

Samuelsson, Ingemar, 13 dec -06. Inköpschef Ljungbytruck och Svetruck. 1973-2002.

Skog, Jan, 6 okt -05. Personalchef på Kalmar 1979-1999.

Skogsborn, Göran, 9 okt -07. Produktionschef LMV, Kalmar, delägare i Silverdalen 1972-2002.

Svantesson, Jonas, 30 jan -07. Vd i Kalmar 1994-1998.

Svensson, Göran, 29 nov -02, 4 jan -05. Säljare Halland Skogsägareförening, Dyreboverken, Ljungbytruck, Kalmar. 1950-1989.

Svensson, Jan, sept -07, Ljungby kommuns näringslivsansvarige, 1980-2008.

Wass, Per, 11 nov -05. Säljchef m m på Kalmar 1974- mitten av 90-talet, idag vd BT Sverige.

Westergren, Paul, 10 nov -05, 9 jan -08. Ekonomichef Ljungbytruck, Kalmar, delägare i Silverdalen. 1971-2002.

Wreter, Sten, hösten 04 - våren -07. Säljare Asea, Hyster, säljansvarig i Kalmar 1962-2002.

Österlund, Olle, 22 nov -06. Marknadschef Kalmar, delägare i Silverdalen. 1994-2002.

Litteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Aronsson, P. & Johannisson, B. (2002). Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring, i *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*, Aronsson, P., & Johannisson, B. (red). Växjö University Press.

Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, vol 98, no 5.

Bjerke, B. (2005). *Förklara eller förstå entreprenörskap*. Lund: Studentlitteratur.

Boyce, G & Ville, S. (2002). *The Development of Modern Business*. New York Palgrave.

Braunerhjelm, P. & Feldman, M. (2006). The Genesis of Industrial Clusters. *Cluster Genesis*. Oxford University Press.

Carlsson, B. (2006). The Role of Public Policy in Emerging Clusters. I Braunerhjelm, P. & Feldman, M. (ed). *Cluster Genesis*. Oxford University Press.

Carlsson, B. & Nachemson-Ekwall, S. (2003). *Historien om kraschen i ABB*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Cassis, Y. (2005). Company Founders. I *Entrepreneurship in Theory and History*. Cassis, Y & Pepelasis Minoglou, I (ed.), New York: Palgrave Macmillan.

Casson, M. & Godley, A. (2005). Entrepreneurship and Historical Explanation. I *Entrepreneurship in Theory and History*. Cassis, Y & Pepelasis Minoglou, I (ed.), New York: Palgrave Macmillan.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge: MA: MIT Press.

Danell, T. (2000). *Entreprenörskap i industrialismens gränsområde* (diss.). Umeå Universitet.

Economics. *From Baron to hotelier*. 9 th May 2002. London.

Enright, M. J. (1998). Regional Clusters and Firm Strategy. I Chandler, Hagström & Sölvell (ed.) *The Dynamic Firm*. Oxford University Press.

EU-Kommissionen tillsammans med OECD, (2005): *Oslomanualen* (3:e upplagan). http://www.oecd.org/document/23/0,3343,en_2649_34409_35595607_1_1_1_1,00.html

Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. *The Oxford Handbook of Innovation*. Fagerberg, J. Mowery, D.C. & Nelson, R. R. (ed) Oxford University Press.

Freeman, C. (1987). *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.

Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*.

Gauri, P & Grönhaug, K. (2002). *Research Methods in Business Studies*. (andra uppl) London: Financial Times/Prentice Hall.

Glete, J. (1994). *Nätverk i Näringslivet*. Stockholm: SNS Förlag.

Gratzer, K. (1996). *Småföretagandets villkor* (diss.). Stockholm, Almqvist & Wiksell Intern.

Gustafsson, V. (2004). *Entrepreneurial decision-making: Individuals, tasks and cognitions* (diss.). Internationella Handelshögsskolan, Jönköping.

Henrekson, M. & Stenkula, M. (2007). *Entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag.

Hobsbawm, Eric (2001). *Om historia*, Stockholm: Prisma.

Hultåker, O. (2006). *Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen* (diss.). Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala.

Isaksson, A. (1982). Så blev Ljungby ett truckarnas Mecka. *Veckans Affärer*, 1982:20.

Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, L. & Nilsson, A. (2002). Företagsetablering och entreprenörskap i Ljungby och Braås, i *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*, Aronsson, P., & Johannisson, B. (red). Växjö University Press.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition & Entrepreneurship*. University of Chicago Press.

Landström, H. (2005). *Entreprenörskapets rötter*, 3:e uppl. Malmö: Studentlitteratur.

Levinson, M. (2006) *The Box*. Princeton University Press.

Ljungberg, J. (1990). *Priser och marknadskrafter i Sverige 1885-1969. En prishistorisk studie*. (diss) Lund: Studentlitteratur.

Ljungberg, J. (1999). *A Revision of the Swedish Producer Price Index, 1968-1993*. Lunds Paper in Economic History, nr 68, Lunds Universitet.

Ljungberg, J. (2004), Earnings differentials and productivity in Sweden 1870-1980. I *Exploring Economic Growth. Essays in Measurement and Analysis*. Heikkinen, S. & van Zanden, J.L. (ed) Amsterdam: Aksant.

Lundquist, K-J. (1996). *Företag, regioner och internationell konkurrens. Om regionala resursers betydelse*, (diss) Lund University Press.

Lönning, G. (2003). *Självständighetens former* (diss.). Karlstad Universitet.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics: An Introductory Volume*. London: Macmillan.

Marshall, C. (2004) *Dating for Innovation*. (diss.) Handelshögskolan Stockholm.

Martin, R. & Sunley, P., (2003). Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* 3, s 5-35.

Maskell, (1996). *Learning in the village economy of Denmark. The role of institutions and policy in sustaining competitiveness*. Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID) Working Paper No. 96-6.

McCraw, Thomas K. (2007). *Prophet of Innovation – Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches*, Oxford University Press.

Nilsson, J.-E., (2002). Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring - generella drag. *Entreprenörskapets dynamik och regionala förankring*. Aronsson, P. & Johannisson, B. (ed). Växjö University Press.

Nuur, C. (2005). *Cluster Dynamics and Industrial Policy in Peripheral Regions*. (diss.) Kungliga Tekniska Högskolan.

Nyström, L. (2005). Landsbygdens småindustrier. *Bebyggelsehistorisk tidskrift*, nr 50.

Olsson, U. (1979). Företagshistoria som ekonomisk historia, i *Historisk tidskrift* 1979:3 temanummer.

Oslomanualen: Se EU- Kommissionen.

Palander, C-G. (1996). *Människorna bakom lyftet*, BT-Industries AB, Jubileumsskrift, Mjölby.

Parker, P (2004). *How Personal Networks Shape Business* (diss.). Lunds Universitet.

Pettersson, B. (2002). *Handelsmännen – så skapade Erling och Stefan Persson sitt modeimperium*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Politis, D. (2005). *Entrepreneurship, Career Experience and Learning* (diss.). Lunds Universitet.

Porter, M. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Free Press.

Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Pålsson Syll, L. (2002). *De ekonomiska teoriernas historia*. Lund: Studentlitteratur.

Roubert, C J. (2001). *Fattighäradets förvandling. Norra Sunnerbos ekonomisk-historiska utveckling 1860-1914*. Magisteruppsats. Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds Universitet.

Saarinen, J. (2005). *Innovations and Industrial Performance in Finland 1945-1998* (diss). Stockholm: Almqvist & Wiksell Intern.

Sandberg, J.(1995). *How do we justify knowledge produced by interpretative approaches*. EFI Research Report. Stockholm: Handelshögskolan.

Schlmookler, J. (1962). Economic Sources of Inventive Activity. *The Journal of Economic History*. Vol. 22, No. 1, s 1-20.

Schumpeter, J. (1911/1934). *The Theory of Economic Development*. Boston: Harvard.

Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publ Ltd.

Schön, L. (2000), *En modern svensk ekonomisk historia*. Stockholm: SNS Förlag.

Sjögren, H. (1999). *Spelet i Saléninvest*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Sjögren, H. (2002). *I takt och otakt med tiden. Stadshypotek mellan marknad och politik*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Stranne, S (2004). *Produktion och arbete i den tredje industriella revolutionen. Tarkett i Ronneby* (diss.). Växjö Universitet.

Swedberg, R. (1994). *Schumpeter om skapande förstörelse och entreprenörskap*. Stockholm: Ratio.

Sölvell, Ö. (2000). *Sveriges framtid – behovet av ökad klusterdynamik och förstärkta omvärldslänkar*. Sveriges Tekniska Attachéer.

Thermote & Vanhalst (2005). *100 Years Forklift Trucks*. TVH Forklifts Parts N. V. And Uitgeverij Lannoo N.V. Tielt. www.tvh.be

Tidd, J. Bessat, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation*. Chichester: Wiley & Son.

Torekull, B. (2003). *Historien om IKEA – Ingvar Kamprad berättar*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.

Westberg, K. (2002). *Var optimist – Åga innovativa verksamhet 1904-1959* (diss.). Stockholm: Almqvist & Wiksell Intern.

Wigren, C (2003). *The Spirit of Gnosjö- The Grand Narrataive and Beyond*.(diss.). Jönköping International Business School.

Wolfe, D & Gertler, M. (2006). Local Antecedents and Trigger Events: Policy Implications of Path Dependence for Cluster Formation. I Braunerhjelm, P. & Feldman, M. (ed). *Cluster Genesis*. Oxford University Press.

Tidningar

Barometern

Dagens Industri

Dagens Nyheter

Economics (London)

Hallandsposten

Ny Teknik

Smålandsposten

Smålänningen

Transport och Hantering

Veckans Affärer

LUND STUDIES IN ECONOMIC HISTORY

- 50 Roubert, Carl Johan
Småländsk världsindustri – en studie om kluster och entreprenörer 1950-2002. 2009
- 49 Lena Örnberg
Bondens val - System, samspel och stödjande strukturer under moderniseringsprocessen i norra Thailand (Farmer's Choice - Systems, interaction and supporting structures during the modernisation process in Northern Thailand), 2008
- 48 Rönqvist, Sofia
Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö (From Diversity Management to Diversity Plans? On the Spread of the Diversity Idea in Sweden and Malmö), 2008
- 47 Karlsson, Tobias
Downsizing: Personnel Reductions at the Swedish Tobacco Monopoly, 1915-1939, 2008
- 46 Enflo, Kerstin
Regional and Industrial Growth Patterns in 20th Century Western Europe, 2008
- 45 Axelsson, Tobias
Peasants and Policymakers, Agricultural transformation in Java under Suharto, 2008
- 44 Gustafsson, Fredrik
The Visible Palm: Market Failures, Industrial Policy and the Malaysian Palm Oil Industry, 2007.
- 43 Forsberg, Le Thanh
Defining Strong Ownership: Institutional Determinants and Stakeholder Interests in Vietnamese Development Planning, 2007.
- 42 Andera, Jan
Driving under the Influence – Strategic Trade Policy and Market Integration in the European Car Industry, 2007.
- 41 Krantz, Olle & Schön, Lennart
Swedish Historical National Accounts 1800—2000, 2007.

- 40 Lundh, Fay
Lönande lärande. Teknologisk förändring, yrkesskicklighet och lön i svensk verkstadsindustri omkring 1900 (Profitable Learning – Technological Change, Skills and Wages in the Swedish Engineering Industry around 1900) , 2007.
- 39 Abou-Zeinab, Ali
Commercial Banking and Economic Development, The Lebanese Experience 1856-1974, 2006.
- 38 Jönsson, Per Ingvar
Chaebol-företagen - en "omöjlig" konfiguration i den sydkoreanska industrialiseringsprocessen (The Chaebol Conglomerate - An "Impossible" Configuration in the South Korean Industrialization Process), 2006.
- 37 Josephson, Camilla
Growth and Business Cycles -Swedish Manufacturing Industry 1952-2001, 2005.
- 36 Joakim Appelquist.
Informationsteknik och organisatorisk förändring - Teknik, organisation och produktivitet i svensk banksektor 1975-2003 (Information Technology and Organizational Change – Technology, Organization and Productivity in Swedish Banking Sector 1975-2003), 2005.
- 35 Green, Erik
Peasant production and limits to labour Thyolo and Mzimba Districts in Malawi, mid-1930s to late-1970s, 2005.
- 34 Saarinen, Jani
Innovations and Industrial Performance in Finland 1945 – 1998, 2005.
- 33 Lindgren, Mattias
Does schooling make sense? A household perspective on the returns to schooling for self-employed, farmers and employees in Egypt, 2005.
- 32 Lundh, Christer, Jonas Olofsson, Lennart Schön & Lars Svensson (eds.)
Wage Formation, Labour Market Institutions and Economic Transformation in Sweden 1860-2000, 2004.

- 31 Rytkönen, Paulina
Fruits of Capitalism, Modernisation of Chilean Agriculture 1950-2000, 2004.
- 30 Johansson, Kent
Child Mortality during the Demographic Transition. A Longitudinal Analysis of a Rural Population in Southern Sweden, 1766-1894, 2004.
- 29 Holmquist, Svante
Kapitalbildning i svensk industri 1870-1930 (Capital Formation in Swedish Industry 1870-1930), 2004.
- 28 Carlsson, Ellen
To Have and to Hold: Continuity and change in property rights governing water resources among the Meru of Tanzania and the BaKgatla of Botswana; 1925-2000, 2003.
- 27 Abdulsomad, Kamaruding
Building technological capabilities of local auto parts firms under contrasting industrial policies : a comparative study of Malaysia and Thailand 1960-2000, 2003.
- 26 Bengtsson, Henrik
Ålder och ekonomisk omvandling. Sveriges tillväxthistoria i ett demografiskt perspektiv, 1890-1995 (Age and Economic Transformation. Sweden's History of Economic Growth in a Demographic Perspective, 1890-1995), 2003.
- 25 Andersson, Martin
Bending the Kuznets Curve - Wrenching and Levelling Forces during Agricultural Transformation in Taiwan and Chile, 2003.
- 24 Sandal, Jan-U.
Jakten på Entreprenøren. Kan Joseph A. Schumpeters teori benyttes til å identifisere og differensiere entreprenører i det 21. århundrede? (In Search of the Entrepreneur. Can Joseph A. Schumpeter's theory be used to identify and differentiate between entrepreneurs in the 21st century), 2003.
- 23 Öberg, Klas
Pharmacy Regulation in Sweden. A New Institutional Economic Perspective, 2003
- 22 Stanfors, Maria
Education, Labor Force Participation and Changing Fertility Patterns. A Study of Women and Socioeconomic change in Twentieth Century Sweden, 2003.

- 21 Klinthäll, Martin
Return Migration from Sweden 1968-1996, 2003.
- 20 Olsson, Mats
Storgodsdrift. Godsekonomi och arbetsorganisation i Skåne från dansk tid till mitten av 1800-talet (Manorial Economy and Corvée Labour in Early Modern Scania), 2002.
- 19 Kander, Astrid
Economic growth, energy consumption and CO2 emissions in Sweden 1800-2000, 2002.
- 18 Rauhut, Daniel
Fattigvård, socialbidrag och synen på fattigdom i Sverige 1918-1997 (Poor Relief, Social Assistance and the View on Poverty in Sweden 1918-1997), 2002.
- 17 Schånberg, Ingela
Genus och utbildning. Ekonomisk-historiska studier i kvinnors utbildning ca 1870-1970 (Gender and Education. Economic History Studies in Women's Education ca. 1870 to 1970), 2002.
- 16 Svensson, Patrick
Agrara entreprenörer. Böndernas roll i omvandlingen av jordbruket i Skåne ca 1800-1870 (Agrarian Entrepreneurs. The Role of the Peasants in the Transformation of Agriculture in Scania, 1800-1870), 2001.
- 15 Bevelander, Pieter
Immigrant Employment Integration and Structural Change in Sweden, 1970 – 1995, 2000.
- 14 Lobell, Håkan
Växelkurspolitik och marknadsintegration. De utländska växelkurserna i Sverige 1834–1880 (Exchange Rate Policy and Market integration. Foreign Exchange Rates in Sweden 1834-1880), 2000.
- 13 Dribe, Martin
Leaving Home in a Peasant Society. Economic Fluctuations, Household Dynamics and Youth Migration in Southern Sweden, 1829-1866, 2000.
- 12 Thorburn, Thomas
Economic of Transport: the Swedish Case 1780-1980, 2000.
- 11 Ankarloo, Daniel
"Institutions", What Is In a Word? A Critique of the New Institutional Economics, 1999.

- 10 Iglesias, Edgar
Welfare, Security and the Level of Fertility: A Global Analysis, 1985 and 1995, 1999.
- 9 Scott, Kirk
The Immigrant Experience: Changing Employment and Income Patterns in Sweden, 1970 – 1993, 1999.
- 8 Siriprachai, Somboon
Control and Rent-Seeking, The Role of the State in the Thai Cassava Industry, 1998.
- 7 Pei, Xiaolin
The Institutional Root of China's Rural Industry and Gradual Reform, 1998.
- 6 Olofsson, Jonas
Arbetslöshetsfrågan i historisk belysning. En diskussion om arbetslöshet och social politik i Sverige 1830-1920 (The Unemployment Question in Historical Perspective. A Discussion on Unemployment and Social Policy in Sweden, 1830-1920), 1996.
- 4 Arlebäck, Sven Olof
Från ägarmakt under ansvar till företagsledaremakta upa. En studie över maktförskjutningen i tre svenska verkstadsaktiebolag (The Transition of Power from Shareholders to Top-Management. A Study of Three Swedish Engineering Firms), 1996.
- 3 Staffansson, Jan-Åke
Svenskt smör. Produktion, konsumtion och utrikeshandel 1861-1913 (Swedish Butter. Productivity, Consumption, and Foreign Trade, 1861-1913), 1995.
- 2 Bergström, Asta
Åtstramning och Expansion. Den ekonomiska politiken i Sverige 1971-1982 (Retrenchment and Expansion. Swedish Economic Policy 1971-1982), 1995.
- 1 Lundh, Christer (ed.)
Population, Economy and Welfare. Scandinavian Population Studies, vol 10, 1995.
- 0 Ahlström, Göran
Technological Development and Industrial Exhibitions 1850-1914. Sweden in an International Perspective, 1995.

