



## Vässa konkurrenskraften under lågkonjunkturen

Publicerad: 2011-03-29 22:44

Ändrad: 2011-03-29 22:44

Ryggmärgsreflexen bland svenska företag i lågkonjunkturer är att jaga kostnader, däribland personalkostnader. Frågan är om det är bra eller om andra reflexer vore bättre. Skulle man kunna behålla personal och använda deras kreativitet för att vässa produkt- och tjänsteutbudet?

AKTUELLT [Vill du läsa mer om Sveriges innovationsförmåga i förhållande till andra EU-länder? Stark svensk tillväxt. Läs mer om konjunkturprognosen för 2010-2012.](#)  
[Avindustrialiseringen av Sverige, myt och verklighet. Läs rapport från Unionen. Töive Kivikas blogg om ledarskap](#)

Hösten 2008 föll Sverige handlost ner i en lågkonjunktur i huvudsak på grund av den globala finanskrisen. Den kände många av ända in på bara skinnet. Under våren förra året återhämtade sig den svenska ekonomin väldigt snabbt. 2010 slutade med en BNP-tillväxt på 5,5 procent, i nivå med flera tillväxtländer. Samtidigt var den öppna arbetslösheten uppe i 9 procent våren 2010.

Det var en tillväxt utan att nya jobb skapades. Ett exempel på det var industrin där produktionen per timme ökade utan att sysselsättningen ökade. I själva verket var industrins andel av den totala sysselsättningen i Sverige 2010 nere på samma nivå som under 1890-talet. Det innebar färre jobb både direkt i produktionen, men också i den privata tjänstesektor som levererade mervärden till produkterna.

### BÄST I INNOVATIONSFÖRMÅGA

I en mätning av innovationsförmågan under 2010 bland de 27 medlemsländerna i EU var Sverige på första plats, följd av Danmark, Finland och Tyskland. Det är inte första gången Sverige ligger i toppen. Frågan är hur de svenska företagen tagit tillvara den tillgången, men först en utblick i Europa.

I Tyskland har verkstadsföretag använt lågkonjunkturen till att vässa sin konkurrenskraft. Ett exempel är det familjeägda Münstermann i Telgte i nordvästra Tyskland med 220 anställda. De nyanställde 20 ingenjörer och tekniker 2008.

- Sett utifrån skulle man kunna säga att det inte var världens bästa tajming. I själva verket behövde vi ingenjörerna kanske mer än någonsin. Nu kunde vi äntligen sätta oss ner och utveckla våra produkter. Det hade vi inte riktigt tid till under högkonjunkturen, sa vd *Bernd Münstermann* i en intervju i Svenska Dagbladet 2009.

Det visade sig vara ett klokt beslut. Idag är industriproduktionen dragloket i den tyska tillväxten, bilindustrin undantagen för de tyska hushållen håller fortfarande hårt i plånboken.

## **STÄRKT UNDER LÅGKONJUNKTUREN?**

Åter till Sverige. Att göra som i Tyskland, utveckla produkterna under lågkonjunkturen, skulle kunna ge möjligheter att växa när högkonjunkturen kommer. Vilka strategier har de svenska företagen haft under lågkonjunkturen?

- Jag skulle vilja titta närmare på den frågan. Har svenska företag och dess ledare utnyttjat lågkonjunkturen för att stärka konkurrenskraften?, undrar *Töive Kivikas*. Han var fysikforskaren från Lunds universitet som skulle lägga ner det statliga bolaget Studsvik, men stannade kvar och utvecklade bolaget till ett kommersiellt tillväxtföretag, som idag är noterat på OMX Stockholm och NASDAQ.

- Det var under lågkonjunkturen 1990. Staten hade beslutat att lägga ner Studsvik och det var i sig ett riktigt beslut, men istället för att säga upp de 1 000 anställda i detta teknikdrivna och forskningsfokuserade bolag lyckades vi skapa ett innovativt företag.

- Nyckeln var kulturförändringen och jag kan stolt säga att medarbetarna gjorde det själva utan inhyrda konsulter. Inte en timmes konsulttid köpte vi, minns *Töive Kivikas*. Han skrev boken "Det du vill men inte vågar" om den dramatiska tiden på Studsvik, utgiven 2009. Idag är han ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, och brinner fortfarande för ledarskap i innovativa företag.

## **RYGGMÄRGSREFLEX**

Ryggmärgsreflexen för många svenska företag är att jaga kostnader under lågkonjunkturer. I de flesta fall personalkostnader som har stor effekt på produktionskostnaden. Det är den internationella konkurrensen som driver på effektiviseringen, men ytterst vi själva. Vi vill köpa bättre produkter billigare. Det kan vara en av orsakerna bakom en tillväxt utan ökad sysselsättning. Vad ska vi göra för att skapa nya jobb?

- För att öka sysselsättningen måste vi utveckla bättre och billigare produkter här i Sverige. Där kommer de anställdas kreativitet och nytänkande in. Det är med deras hjälp som företagen skapar innovationer. I det svenska samhället behöver attityderna förändras så att de som presterar detta uppskattas för sin förmåga.

## **FLER I ARBETE**

Töive Kivikas menar inte bara innovatören utan även småföretagaren och entreprenören. Lagstiftarna kan göra deras yrkesliv enklare, till exempel med förändringar i skattesystemet. Han tycker att lösningen för ökad sysselsättning inte enbart finns i fler nystartade företag utan borde också sökas på andra håll.

- För att ett befintligt företag ska öka omsättningen en procent kanske det tar ett år. Vid 5 miljarder i årlig omsättning innebär det ett plus på 50 miljoner. För att bygga ett nytt företag och nå 50 miljoner i omsättning krävs många år, kanske 10-15 år. Därför borde de befintliga företagen i Sverige rusta sig under lågkonjunkturen så att de kan växa när högkonjunkturen är här.

## **VÅGA OCH VINN**

Vad krävs för att vända på kuttingen?

- Ledningen behöver bygga upp en kreativ organisation där medarbetarnas nytänkande är välkommet. Det viktigaste för ledaren i en sådan organisation är att kunna leda människor. Nyckeln för det är förtroende mellan medarbetare och ledare. Det gör att medarbetarna blir trygga och vågar tänka annorlunda.

Hur skapar man det förtroendet?

- Det gör man genom att ledaren delegerar befogenheter och avstår från makt. Det vågar ledaren göra genom att lita på medarbetarna. För om de förstår verksamheten på samma sätt som ledaren brukar de själva veta hur de ska göra för att nå målen. Ett genuint budskap går nästan lika snabbt fram som skvaller, ler Töive Kivikas.

## **TILLVÄXTEN MATTAS AV 2012**

I en konjunkturprognos som presenterades i mars i år väntas BNP-tillväxten mattas av och 2012 ligga på 3,3 procent och den öppna arbetslösheten på 6 procent. Exporten väntas växa snabbare än marknadstillväxten.

## **ÖNSKAN INFÖR FRAMTIDEN**

Det svenska näringslivet kan liknas vid ett snapsglas. Vi har ett antal stora företag med stor omsättning, många små företag med liten omsättning och lite däremellan. Önskedrömmen vore en företagsstruktur som mer liknade ett tyskt ölglas, menar Töive Kivikas. Då behöver många små företag växa till medelstora. Att dra nytta av innovationsförmågan i Sverige är kanske den viktigaste ingrediensen i ett framgångsrecept.

**Av:** Helena Thorén, [helena.thoren@axlainformation.se](mailto:helena.thoren@axlainformation.se)

**Ansvarig utgivare:** Terje Andersson, [terje.andersson@ingenjorsamfundet.se](mailto:terje.andersson@ingenjorsamfundet.se)