

Berglunds Mekaniska AB

Stefan Huber, assistant professor and Klaus Solberg Söilen, lecturer, prepared this case as a basis for group discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation. Certain industry and proprietary data have been disguised.

Abstract: *Being a small company within the metal industry, Berglunds Mekaniska AB, located in Löddeköpinge/South Sweden, faces a lot of the typical problems of the branch. The metal industry is a low tech segment. The problems become particularly clear in smaller companies. Many of these companies lack even a clear vision for the firm's future. Few have developed a strategy. An immediate consequence is that these companies are more vulnerable to change in demand as they find themselves at the mercy of a small local market.*

The mechanical industry has traditionally been considered to be conservative. With increased competition the acquisition of new knowledge has become a necessity. Smaller companies like Berglunds are increasingly depending upon outside help for their survival. With the case of Berglunds, an external business consultant has showed how both administration and leadership have been run ineffectively. These problems are to be improved successively by continuously coaching the CEO/owner and the staff. The coaching process is planned to be maintained for a longer period of time.

Efter det att Joakim Månsson, VD på företaget Berglunds Mekaniska AB, i slutet av år 2000 kom i kontakt med Tom-Evert Carlsson från TOMVA AB, inleddes ett alltmer intensivt samarbete mellan dessa båda företag. Båda företagen sysslar med mekanisk produktion och är leverantörer till verkstäder inom metallbranschen. Medan Berglunds främst är ett rent producerande företag, har TOMVA delvis bytt inriktning och etablerat sig även som konsultfirma för mekanisk industri och i generella frågor om företagsledarskap¹. Det var framför allt i denna funktion som TOMVA blev betydelsefullt för Berglunds.

Enligt Tom-Evert Carlsson är Berglunds ett bra exempel på ett mindre mekaniskt företag med lokal förankring som vid en tidpunkt i sin utveckling möter mer eller mindre omfattande strukturella problem:

¹ Jfr. krAft-fallstudiet „TOMVA AB”.

– Generellt kan man säga att sådana företag behöver externt strukturellt stöd, vad gäller administration, ledarskap och strategier. Det är viktigt att framhäva att en oberoende konsult bör bli engagerad i verksamheten eftersom många företagsledare inte har någon klar föreställning om sin egen roll i företaget och inte vet exakt hur företaget ska utvecklas i framtiden. De behöver helt enkelt ”träning” utifrån, säger Carlsson i en intervju.

En ”maskintung aktör”²

Berglunds Mekaniska AB grundades under 1970-talet av Olle Berglund. Till att börja med bedrevs verksamheten i det gamla bankhuset i Dösjebro. Allteftersom företaget under de följande åren successivt expanderade, utnyttjade man fler lokaler i Dösjebro, bl a en fastighet på Björnstorpsvägen. Efter ett första ägarskifte under 1980-talet tog Joakim Månsson över 1996 och har sedan dess varit VD. År 2003 flyttade man verksamheten till Löddeköpinge där man hyrt in sig i Fastighetsbolaget IC:s lokaler. Numera använder man ca. 500 kvm av de utrymmen som TOMVA AB tidigare har använt för sin egen mekaniska tillverkning³. Den lokala närheten till TOMVA har också inneburit ett nära samarbete mellan företagen. Berglunds fungerar delvis som underleverantör till TOMVA, vilket också medfört att man har gemensamma kunder och delvis även gemensam marknadsföring.

Legotillverkning utgör en viktig beståndsdel i Berglunds verksamhet. Vid sidan av TOMVA producerar Berglunds även åt andra regionalt verksamma företag, som t ex Besam i Landskrona, Trafik & Fritid AB på Handelsplats Center Syd i

Löddeköpinge och flera andra verkstäder som sysslar med metallarbeten och metallkomponenter i främst södra Sverige. Dessutom erbjuder företaget flera kompletta produkter, t ex linjeringsmaskiner. Sedan 1999 har man också tagit över en produktionsanläggning för ”Lätta Lyftvagnar”, ett program som innefattar produktion av både manuella och batteridrivna hydrauliska lyftvagnar för olika transportändamål. Dessa finns i standardutförande, men kan även specialanpassas efter kundernas individuella behov.

Som maskintillverkande företag förfogar Berglunds över en stor maskinpark med ett antal CNC-styrda fräsar och svarvare, bl a av typerna Mori Seiki CL-203/5, NC-MCV 32 och Spry-25. De senaste investeringarna var just utökningen av maskinparken, vilket skedde i samband med flytten till lokalerna i Löddeköpinge. Företaget hoppas att kunna utöka sin verksamhet och därmed antalet produktionsmaskiner.

Idag har Berglunds totalt 7 anställda varav sex medarbetare inom verkstadsproduktionen. Omsättningen under de senaste åren har legat mellan 4 och 5 miljoner kronor (se även nedanstående tabell):

Tab. 1 Berglunds omsättning⁴

År	Omsättning (i milj. kronor)
2002	4,0
2003	4,2
2004	4,8 (förväntat)

⁴ Siffrorna är ungefärliga. De används endast i förtydligande syfte.

² Jfr. webb-presentationen på <http://www.handelsplatscentersyd.nu/nyhetsarkiv/nyheter.asp?id=774>.

³ Jfr. krAft-fallstudiet „TOMVA AB“.

Behovet av externt stöd för strukturell utveckling

I en tidigare intervju betecknade sig Joakim Månsson som en ”verkstadsknutte” som sedan 16 års ålder arbetat på verkstadsgolvet⁵. Det faktum att han snarare är praktiker än teoretiker genomsyrar hela företagsandan. Enligt honom själv, medarbetarnas utsago och även Tom-Evert Carlsson iakttagelser är han en typisk ”do-it-yourself”-företagare som är med i hela tillverkningen och ser till att saker och ting verkligen blir gjorda. I så måtto är han också en drivande arbetsledare som ser till att produktionen aldrig står stilla.

– Det är mycket kännetecknande för branschen att företagarna själva står i verkstaden hela dagarna och är mindre benägna att ägna sig åt de rent administrativa uppgifterna, som pappersexercisen eller ledarskaps- och strategifrågor, menar Tom-Evert Carlsson.

När Berglunds år 2000 anlidade företaget TOMVA och dess VD Tom-Evert Carlsson för att CE-märka sina lyftvagnar kom man för första gången i kontakt med en företagskonsult. Det var då Månsson uppmärksammades på de många brister som fanns i företaget.

– Egentligen växte vi konstant och vi hade mycket att göra hela tiden, säger Månsson. Men lönsamheten var inte speciellt god. Dessutom blev våra lokaler snart för små och vi hade funderingar på att bygga eget. Men vi kom inte vidare i den processen. Generellt kan man säga att det hela hade börjat spåra ur, framför allt sedan förvärvet av lyftvagnstillverkningen. Dessutom hade jag som chef inte riktigt kontroll över situationen längre. Det märktes också på grund av det faktum att jag inte längre hade något riktigt liv vid sidan av företaget.

⁵ Jfr. webb-presentationen på <http://www.handelsplatscentersyd.nu/nyhetsarkiv/nyheter.asp?id=774>.

Carlsson håller med:

– När jag kom till Dösjebro första gången för en CE-märkning konstaterade jag snabbt att Berglunds behövde mycket mer än bara ett tekniskt godkännande av sina produkter.

Redan vid första mötet med Tom-Evert Carlsson blev Joakim Månsson mycket intresserad av att lära sig mer om företagsutveckling, inte minst för att förbättra lönsamheten och få grepp om produktionen. Carlsson, som vid det laget hade börjat engagera sig i företagsutvecklingsprogrammet krAft, ansåg att Månsson var en lämplig kandidat att delta i detta forum. Månsson anslöt sig, men han är inte riktigt säker på behållningen:

– Jag måste medge att jag inte riktigt kände mig hemma i denna mer akademiska miljö, fastän det hela var ganska intressant och man fick lära känna många andra företagare med liknande sits, säger Månsson. Jag är helt enkelt mer praktiskt än teoretiskt lagd. Emellanåt blev det bara för mycket att sitta där hela dagarna och lyssna. Ibland kunde jag inte ens förstå språket som talades.

Fastän mötet med de andra företagarna var inspirerande så var det Tom-Evert Carlsson som förblev den viktigaste kontakten för Månsson. Han anlidades i allt högre grad som konsult för Berglunds. Senare har detta delvis lett till ett gemensamt arbete.

Typiska problem ...

När Tom-Evert Carlsson påbörjade sitt arbete på Berglunds var han först tvungen att göra en inventering och utvärdering av den allmänna situationen, vad gällde till administration, ledarskap och utveckling av framtidsstrategier. Överallt kunde han konstatera luckor och brister. De centrala problem Carlsson såg kan sammanfattas i följande punkter:

- generella administrativa brister

- otydligt ledarskap och oklar kompetensfördelning
- avsaknad av strategisk framförhållning och entydiga visioner
- bristfällig kommunikation medarbetarna emellan
- avsaknad av ”coaching” av arbetsledaren själv

Carlsson betonar dock:

– Det handlar inte alls om att utpeka en enskild VD som en dålig företagsledare. Med min erfarenhet som konsult inom den metallbearbetande branschen kan jag bara konstatera att sådana problem är mycket typiska för mindre företag där allt kretsar kring chefen. Chefen är typiskt en mycket skicklig person som startat sin verksamhet med viljan att arbeta självständigt utifrån sina praktiska färdigheter. Tyvärr krävs det dock mycket mer för att vara en framgångsrik entreprenör.

Vad gäller skötseln av företaget var det mest påfallande Carlsson kunde konstatera vid sin första undersökning av Berglunds att produktionskedjan inte föreföll optimalt organiserad.

– Som Månsson själv hade förstått var lokalerna för små. Dessutom hade personalen egentligen inga egna lokaler. Istället förflyttades saker och ting hit och dit vilket både tog tid och kostade pengar.

Därutöver fanns det brister i den ekonomiska förvaltningen. Inte minst den nyförvärvade lyftvagnsproduktionen hade inneburit stora investeringar på mer än en halv miljon kronor. Carlsson fick snart reda på att Månsson i samband med detta, som i många andra situationer, hade handlat mer ”på känsla” än enligt i förhand uppgjorda kalkyler. Därför stod det inte riktigt klart för honom vilken försäljning som skulle krävas för att göra denna

investering lönsam. Det gällde även den övriga produktionen där en lönsamhetsanalys saknades.

Den bristfälliga lönsamheten visade sig också – enligt Carlsson – i det faktum att de egna produkternas pris ofta sattes mer eller mindre på måfå. Berglunds förlorade mycket pengar på att man helt enkelt sålde sina varor för billigt. På det sättet var det inte så märkligt att man hade en stor omsättning utan att det blev någon nämnvärd nettointäkt.

Ett annat stort problem fanns även inom personalledningen:

– När jag började samtala med personalen på Berglunds stod det snart klart för mig hur otydlig arbetsfördelningen var, säger Carlsson. Det var inte riktigt entydigt vem som var ansvarig för vad och varför. Mest agerade de enskilda medarbetare på så sätt att de fick en ritning i handen och så skulle de sätta igång med produktionen utan att riktigt fundera över i vilken ordning saker och ting skulle ske, hur logistiken skulle gå till, hur samarbetet sinsemellan kunde fungera bäst etc. På det sättet blev personalen inte riktigt delaktig i arbetsprocessen.

Medan personalen i vissa hänseenden inte var särskilt insatta i företagets planering var de delvis överlägsna chefen i andra avseenden, t ex inom datorhanteringen. Detta i sin tur skapade en viss obalans i ledarskapet.

– Ibland fick jag en känsla av att Månsson inte alls deltog när vissa beslut fattades. Tidvis styrde personalen helt själv eftersom de ansåg sig vara mer kompetenta. I andra sammanhang förlitade de sig helt och hållet på sin VD och avsåg sig allt ansvar. Således saknades en röd tråd i ledarskapet.

Carlsson menar att mycket av denna obalans bottnar i den bristfälliga kommunikationen mellan arbetsledare och personal och personalen sinsemellan.

– Det fanns ingen riktig samtalskultur på Berglunds. Man såg vad de andra gjorde fastän man inte alltid förstod varför. Var och en skötte sitt, i stort sett, utan att man såg helheten. Man hade inte ens gemensamma kafferaster eller andra tillfällen till att diskutera produktionsförloppet.

... och specifika åtgärder

Möjligen är den viktigaste förändringen som TOMVA kunde åstadkomma på Berglunds de fortlöpande utvecklingssamtalen både med VD Joakim Månsson och med hans anställda. Endast på detta sätt kan man komma fram till både uppenbara och dolda problem och hitta lösningar för dem, menar Tom-Evert Carlsson.

Samtalen med Månsson – Carlsson kallar det för ”coaching av coachen” – har pågått allt sedan starten av TOMVAs engagemang på Berglunds och kommer förmodligen att fortsätta ett bra tag framöver också.

– Den mest angelägna frågan för Joakim Carlsson är förstås att han måste veta vad han vill med sitt företag. Hur ska det se ut om fem år, om tio år etc.? Den andra frågan gäller hans egen roll i verksamheten: Ska han alltid stå kvar i verkstaden eller ägna sig mer åt pappersarbete? Och om han bestämmer sig för det ena – vem sköter den andra biten? Ska han t ex lära sig mer om hantering av datorprogram eller överlämna det till någon i personalen? Och i så fall: Hur kan han leda sitt företag om han inte har full kontroll på administrationen?

Det verkar som om Månsson inte riktigt har bestämt sig på de flesta av dessa punkter ännu. Han har fortfarande svårt för de renodlade skrivbordsjobben som han helst vill slippa. Det är någonting som han ofta överlämnar åt Carlsson.

– Men det är viktigt att han lär sig mycket mer om administration. Exempelvis måste han själv kunna tolka ett bokslut på rätt sätt.

Carlsson tillägger:

– Just nu fungerar jag mycket som en sorts ”pappa” åt hela företaget, dvs. både till Månsson och till hans medarbetare. Någon gång måste de emellertid bli ”självständiga”. Men jag kommer nog att förbli bollplank för en lång tid framöver.

I samband med granskningen av administrationen har Carlsson också kunnat åstadkomma en del efterhandskalkyler och lönsamhetsanalyser för den löpande produktionen. Detta visade sig direkt i en gynnsam lönsamhetstrend. Under det senaste halva året kunde man gå från ca. 100.000 kronor minus till en försiktig vinst. Men för att trenden verkligen ska bli en tendens behövs det både mer tid och engagemang från företagsledningens sida.

Något som är oklart i samband med lönsamhetsanalysen är Berglunds nyligen startade lyftvagnsproduktion. Carlsson är generellt lite skeptisk vad gäller dess kostnadseffektivitet, men han menar att Berglunds bör få ekonomisk balans inom sin lyftvagnsproduktion och sedan möjligen avyttra den helt och hållet. Detta skulle vara en tillgång för företaget.

En annan stor och genomgripande förändring resp. investering som Berglunds genomgått är själva flytten som varmt rekommenderades av Tom-Evert Carlsson.

– Berglunds hade förvisso fått ett bygglov för nya lokaler i Dösjebrotrakten. Men man skulle inte ha klarat av att bygga egna lokaler. Det hade blivit för dyrt i längden.

Istället bestämde man sig för att hyra in sig i TOMVAs f d produktionslokaler på Handelsplats Center Syd i Löddeköpinge. Flytten ägde rum år 2002 och var mycket kostnadsintensivt vilket enligt

Månsson fortfarande kan märkas i företagets budget. Men han tror att etableringen i Löddeköpings industriområde och den fysiska närheten till TOMVA kommer att gynna företaget. Carlsson håller med om detta. Inte minst det påbörjade samarbetet mellan företagen anses som synnerligen positivt. För att understryka den kooperativa andan har Berglunds fått lov att hyra TOMVAs utrymmen till ett reducerat pris.

TOMVA erbjuder Berglunds teknisk och praktisk support eftersom man har en lång och gedigen erfarenhet av mekanisk produktion. Detta gäller både inköp av nya maskiner och utveckling av produkter, allt i harmoni med företagets interna behov och strategier. Exempelvis håller man på att framställa en användarhandbok om montaget av komponenter och maskiner eftersom vissa kunder begärt detta. Handboken är beräknad att komma ut under hösten 2004.

En av de första åtgärder Carlsson föreslog vad gäller personalen var att inrätta gemensamma raster och samtalsstunder.

– Det kändes oerhört angeläget, men inte bara för att ge personalen känslan av att vara delaktiga i processen. Det visade sig nämligen att var och en av medarbetarna hade många kunskaper som var viktigt även för de andra att känna till.

Det var också avgörande att tydliggöra företagets visioner och framtidsutsikter för personalen. Först när alla förstod vart företaget var på väg kunde man anpassa sig och det egna arbetet efter det. Också därför krävdes det en övergripande strategi.

– På detta sätt hoppas vi att personalen blir mer delaktig och ansvarstagande i produktionsprocessen, säger Månsson. Det är ju t ex viktigt att veta vem som bär ansvaret om jag inte skulle vara på plats personligen.

Möjligen kommer personalen att omstruktureras internt ännu mer. Det är exempelvis tänkbart att en post för en förman inrättas. Dessutom har man bestämt sig för att ha en personalpärm där man kan anteckna viktiga synpunkter som kan diskuteras senare. Sådana anteckningar kan innefatta allt ifrån tekniska iakttagelser till (själv-) kritik, alltså förslag om framtida förändringar resp. förbättringar. På så sätt kommer personalens roll att stärkas, menar Carlsson.

Framtidsutsikter

– Jag tror att Berglunds fortfarande kan bli mer effektivt, säger Tom-Evert Carlsson. Ta t ex vissa checkkrediter eller höga leasingavgifter. Där kan man säkerligen minska kostnaderna betydligt, men detta tar tid. Många sådana avgifter är ju knutna till kontrakt och därför tidsbundna. För VD Joakim Månsson betyder det helt enkelt att han måste sätta sig ner och analysera det aktuella läget. Han kommer att öka vinsten genom dessa beräkningar snarare än genom att bara jobba i verkstaden.

I övrigt satsar TOMVA på ett förstärkt framtida samarbete med Berglunds. Det betyder inte enbart att Berglunds kommer att producera mer för TOMVA i fortsättningen utan även att TOMVA kommer att fungera som ett slags säljare.

Men denna förmedlande funktion kommer även att märkas i andra sammanhang:

– Det är viktigt med vidareutbildning och etablering av nätverk som man rör sig i. Även för ett mindre företag som Berglunds är det nödvändigt att hålla eller etablera kontakter med externa experter, från t ex högskolor eller näringslivet. Det krävs en hög kompetens för att kunna överleva, därför kan en teoretisk skolning och regelbundna reflektioner aldrig skada. Sådant åstadkommer man bäst om man riktar sin blick utåt.

Källor

Muntliga källor

Intervjuer med VD Joakim Månsson och konsult
Tom-Evert Carlsson

Skriftliga källor

Berglunds webb-presentation:
[http://www.handelsplatscentersyd.nu/
nyhetsarkiv/nyheter.asp?id=774](http://www.handelsplatscentersyd.nu/nyhetsarkiv/nyheter.asp?id=774)

Berglunds hemsida: <http://www.berglundsmek.se>