

Handelshögskolan i Stockholm

Kandidatuppsats i Management, 15 HP

VT 2013

Företag i Mästarklass

- En kvalitativ studie av MSAB, ASSA ABLOY, AAK och HEXPOL

Abstract

This essay focuses on three companies within the MSAB group. All companies have shown an incredible share price development since MSAB's initial investment and ownership. The companies have been examined from the CEO's perspective to map out similar factors of success. The aim of the study was to compare and see if the companies operate in line with Jim Collins (2001) study of how Great companies operate. The analysis shows that, despite the young age of MSAB, ASSA ABLOY, HEXPOL and AAK, they all fulfill Collins hard criterions for Great companies.

Författare: Karin Törnvall, 22199

Handledare: Carina Beckerman

Framläggning: Maj 2013

FÖRORD

Jag vill inleda uppsatsen med att tacka de företagsledare som generöst bidragit med sin tid och engagemang, som bjudit på många värdefulla insikter för att göra denna studie möjlig: Ulrik Svensson på MSAB, Arne Frank på AAK, Georg Brunstam på HEXPOL och Johan Molin på ASSA ABLOY.

Jag vill tacka Jan Wallander som generöst bjudit in mig till en intervju och engagerat delgett sina erfarenheter om hur man bäst lär sig management.

Jag vill tacka Investeraren i MSAB för att engagerat och generöst tagit sig tid att delge sina tankar kring MSAB.

Jag vill även rikta ett tack till professorn Staffan Furusten som engagerat sig i att öka min förståelse för vad populära management böcker kan tänkas representera, och därmed bidra med ytterligare ett perspektiv.

Slutligen vill jag tacka min handledare Carina Beckerman som bidragit med många goda råd och som väglett mig under uppsatsens gång.

Ett stort tack riktas till Er nämnda, vars engagemang varit ovärderligt för mig.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 Bakgrund och problematisering	6
1.2 Syfte och frågeställning	7
1.3 Avgränsningar	8
1.4 Definitioner	8
2. TEORETISK REFERENSRAM	10
2.1 Val av teori Jim Collins	10
2.1.1 Urvalskriterierna för GtG-företagen	10
2.1.2 Jämförelseföretagen	11
2.1.3 Forskningsprocessen	11
2.1.4 Collins studiesyfte	12
2.2 Teoretiskt ramverk	12
2.2.1 Ledarskap på nivå 5	13
2.2.2 Först vem, sedan vad	15
2.2.3 Möt den bistra verkligheten	17
2.2.4 Igelkottskonceptet	19
2.2.5 Kultur präglad av disciplin	21
2.2.6 Teknik som accelerator	22
2.2.7 Svänghjulet och dödsspiralen	23
2.3 Kritiskt perspektiv	25
3. METOD	27
3.1 Undersökningsmetod	27
3.2 Val av studieföretag	27
3.3 Datainsamling	28
3.3.1 Primärdata	28
3.3.2 Sekundärdata	29
3.4 Strukturering och analys av empirin	29
3.5 Validitet och reliabilitet	30
4 EMPIRI	31
4.1 MSAB	31
4.1.1 Historisk överblick	31
4.1.2 MSAB i korthet	32
4.1.3 VD om sitt arbete	33
4.1.4 Affärsidé och mål	33
4.1.5 Strategi	34
4.1.5.1 Investeringar och företagskultur	35
4.1.6 Organisationsstruktur	36
4.2 AAK	37
4.2.1 Historisk överblick	37
4.2.2 AAK i korthet	38
4.2.3 Arne Frank: Koncernchef, VD och styrelseledamot i AAK	39
4.2.4 VD om sitt arbete	39
4.2.5 Affärsidé och mål	40
4.2.6 Strategi	40
4.2.7 Utveckling av AAK	41
4.2.8 Relation	42
4.2.8.1 MSAB-AAK	42
4.2.8.2 Melker-VD	42
4.2.9 Företagskultur	42

4.2.9.1	AAK	43
4.2.9.2	MSAB	43
4.3	HEXPOL	43
4.3.1	Historisk överblick	43
4.3.2	HEXPOL i korthet	44
4.3.3	Georg Brunstam: Koncernchef, VD och styrelseledamot för HEXPOL	
4.3.4	VD om sitt arbete	45
4.3.5	Affärsidé	46
4.3.6	Vision	46
4.3.7	Strategi	46
4.3.8	Utveckling av HEXPOL	47
4.3.9	Relation	47
4.3.9.1	MSAB-HEXPOL	47
4.3.9.2	MELKER VD	48
4.3.10	Företagskultur	48
4.3.10.1	MSAB	48
4.3.10.2	HEXPOL	48
4.4	ASSA ABLOY	49
4.4.1	Historisk överblick	49
4.4.2	ASSA ABLOY i korthet	50
4.4.3	Johan Molin: Koncernchef, VD och styrelseledamot för ASSA ABLOY	51
4.4.4	VD om sitt arbete	51
4.4.5	Strategi	52
4.4.6	Mål	53
4.4.7	Vision	53
4.4.8	Utveckling av ASSA ABLOY	54
4.4.9	Relation	54
4.4.9.1	MSAB-ASSA ABLOY	54
4.4.10	Företagskultur	54
4.4.10.1	MSAB	54
4.4.10.2	ASSA ABLOY	55
5	ANALYS	56
5.1	MSAB	56
5.1.1	Analys enligt Collins teori och delslutsatser	56
5.2	AAK	61
5.2.1	Analys enligt Collins teori och delslutsatser	61
5.3	HEXPOL	65
5.3.1	Analys enligt Collins teori och delslutsatser	65
5.4	ASSA ABLOY	69
5.4.1	Analys enligt Collins teori och delslutsatser	69
5.5	Diskussion om vad Jim Collins modell kan tänkas representera	73
5.5.1	Hur management böcker skrivs	73
5.5.2	Management diskursen	74
5.5.3	Akademiska diskursen	74
5.5.4	Collins teori representerar ideologi	75
5.5.5	Hur managerial kunskap skapas	76
5.5.6	Collins teori representerar kunskap	76
5.5.7	Slutlig diskussion	77
6	SLUTSATSER	79

6.1 Likheter gentemot modellen	79
6.2 Skillnader gentemot modellen	81
6.3 Slutsats och diskussion	81
7 DISKUSSION	83
7.1 Framtida forskning	83
8 REFERENSLISTA	84
8.1 Skriftliga	84
8.2 Elektroniska	84
8.3 Intervjuer	85
 APPENDIX	
A. Intervjuguide	86
B. Uträkning index	87
 GRAFER	
<i>Graf 1</i>	6
<i>Graf 2</i>	32
<i>Graf 3</i>	37
<i>Graf 4</i>	44
<i>Graf 5</i>	50
 MODELLER	
<i>Den övergripande modellen Svänghjulet</i>	13
<i>Hierarki för nivå 5</i>	14
<i>Tre cirklar i Igelkottskonceptet</i>	20
<i>Modell på svänghjulet i den övergripande modellen</i>	24
<i>Modell dödsspiralen</i>	25

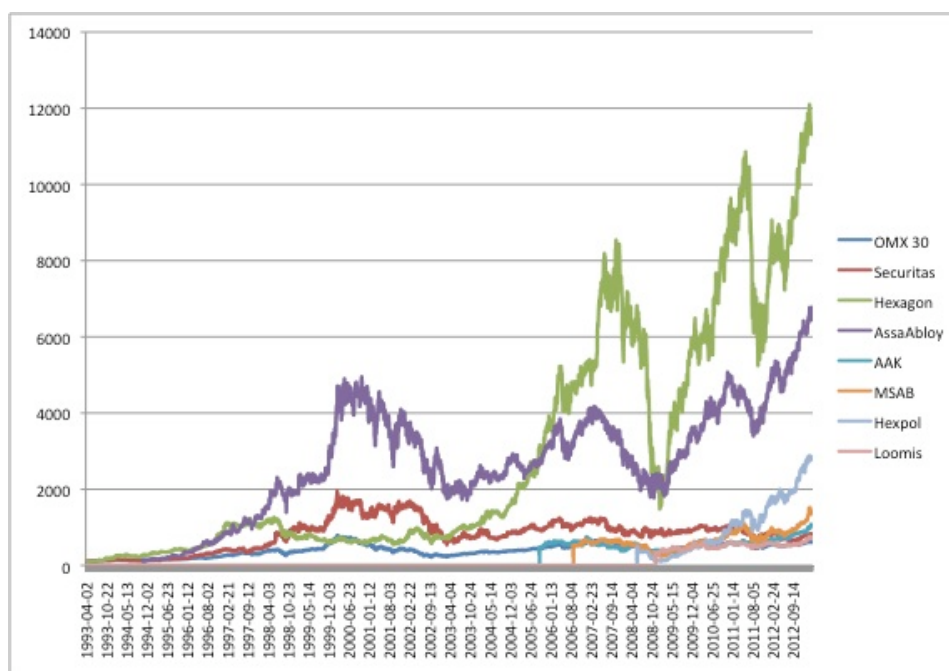
1. INLEDNING

Först presenteras bakgrunden till forskningsområdet där Jim Collins studie om företag som når Mästarklass introduceras. Därefter presenteras problemformuleringen som leder fram till syftet och forskningsfrågan. Avslutningsvis behandlas uppsatsens avgränsning samt presentation av viktiga definitioner.

1.1 BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING

Av alla företag som finns är det endast några som lyckas bli riktigt framgångsrika. Det verkar därmed svårt att skapa ett framgångsrikt företag, varför är det så?

Mot bakgrund av att det är få företag som lyckas, hur kommer det sig att så många framgångsrika företag hittas inom MSAB-gruppen? För en utomstående verkar det för MSAB enkelt att bedriva framgångsrikt företagande.



Graf 1. Grafen visar kursutvecklingen för MSAB och dess portföljbolag under de senaste 20 åren (Datastream, 2013)

Det är därför intressant att undersöka om det finns någonting gemensamt för MSAB-bolagen som gör de framgångsrika. Går det att identifiera gemensamma faktorer och finns det modeller för hur företag når framgång att stämma av mot? Kan det finnas lärdomar att dra för andra som är intresserade av företagsutveckling utifrån MSAB's utveckling av företag?

Det finns flera teoretiska modeller som beskriver hur ett företag når framgång.

Mitt val av teoretisk referensram faller på Jim Collins modell om hur ”vanliga företag når Mästarklass”. Modellen utgår från empiriska slutsatser direkt från data, med målet att skapa en teori från grunden som direkt var härledd till det empiriska underlaget. Jim Collins baserade sin modell på amerikanska data för amerikanska bolag, där befintliga och historiska företag transformerades till att uppnå ökad lönsamhet och tillväxt. Han studerade gemensamma faktorer för dessa amerikanska bolag som gick från att ha en genomsnittlig aktieavkastning, till en extraordinär avkastning.

Utvecklingen att gå från genomsnittlig avkastning till extraordinär avkastning via en transformationstidpunkt är densamma för MSAB bolagen, som i och med MSAB's ägande utvecklats till att nå resultat långt över index (se Figur 1). MSAB's affärsidé är att köpa befintliga företag med lång historik och sedan utveckla dem till världsledande inom sin bransch (MSAB 2012) Med detta har de lyckats i flera fall, syftat på Securitas, ASSA ABLOY och Hexagon. (MSAB 2012, jfr Graf 1 och Graf 5) AAK och HEXPOL är på god väg att nå samma utveckling (MSAB 2012, jfr Graf 3 och Graf 4).

Bolagen som Jim Collins valde ut i sin studie uppfyllde extrema krav på överavkastning. Då MSAB bildades 2006 och flera av deras innehav är yngre än 15 år, är det inte möjligt att uppfylla tidskriteriet i Jim Collins studie, även om kursutvecklingen för företagen är i linje med Collins kriterier. Den grundläggande ansatsen är dock densamma för MSAB:

- MSAB arbetar med befintliga bolag med lång historik. (MSAB 2012)
- Bolagen har innan MSAB's ägande, haft en avkastning i linje med aktiemarknaden i stort (jfr. Graf 1)
- Bolagen har efter MSAB's ägande transformerats till att leverera en väsentlig överavkastning gentemot aktiemarknaden (jfr. Graf 1)

Jag anser det därför relevant att pröva om MSAB-bolagen uppfyller de kriterier som Jim Collins fann att gälla för samtliga bolag som uppfyllde de mycket stränga kraven i sin studie och om de arbetar på samma sätt som Mästarklassföretagen. (se APPENDIX 1)

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna uppsats är att undersöka om MSAB-bolagens sätt att arbeta överensstämmer med Jim Collins modell för företag i Mästarklass, baserat på studien ”Good to Great” (Jim Collins, 2001). Studien syftar även till att få en djupare inblick i och förståelse för hur

företagen opererar, för att lära sig hur framgångsrika företag arbetar.

Forskningsfråga

Stämmer VD's beskrivning av verksamheten överens med Jim Collins slutsatser om hur framgångsrika företag arbetar?

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Undersökningen avgränsas till att omfatta MSAB och tre av deras portföljbolag, AAK, HEXPOL och ASSA ABOY. På grund av tidsbegränsningen och viljan att gå in i djupet på vart och ett av företagen är det inte möjligt att studera alla portföljbolagen. Det är dock nödvändigt att undersöka mer än två bolag, då en av poängerna med uppsatsen är att se om flera av MSAB's bolag arbetar enligt Jim Collins modell. Studien avgränsas till att omfatta den nuvarande företagsledarens perspektiv i respektive bolag. Avgränsningen till VD's perspektiv har gjorts då VD är personen som leder företaget och har den direkta kopplingen till styrelsen och MSAB, då det även är intressant att undersöka om MSAB influerar VDs arbete. Jim Collins utgångspunkt för intervjuerna i sin studie var företagsledaren och närmsta ledningsgruppen, därför anser jag det också relevant att avgränsa mig till ledarens perspektiv. Antal intervjutillfällen med respektive företagsledare har avgränsats till ett var, då empirisk mättnad med detta uppnåts.

Avgränsningen till aktiekurshistorik begränsas till 20 år bakåt i tiden, varvid tidigare aktiekursanalyser inte kan göras. (Datastream, 2013)

1.4 DEFINITIONER

Framgångsrikt företag Företag som uthålligt uppnår en ackumulerad avkastning som ligger minst tre gånger index (Collins, 2001).

Mästarklass Är den svenska översättningen på *"great"*. *"Good to Great"* är huvudtemat för Collins studie där *"good companies"* utgörs av bra, vanliga företag. Ordet *"great"* är exceptionellt mycket bättre än *"good"*, varvid *"great companies"* får översättningen *"företag i mästarklass"*. Företagen som kategoriseras som Mästarklass är de som uppfyller urvalskriterierna (Collins, 2001).

Framgångsrik och **Mästarklass** används i uppsatsen enligt Collins definition och båda orden syftar till urvalskriterierna till studien.

Disciplin I det här sammanhanget betyder *"disciplinerad"* att konsekvent och insiktsfullt hålla fast vid, utveckla och praktisera de affärs mål, arbetssätt och enkla principer som

framgångsrikt företagande bygger på, enligt Collins iakttagelser (Collins, 2001).

Diskurs betyder i dagligt tal samtal, dryftning. I filosofiska och besläktade sammanhang kan ordet beteckna en helhet av sammanhängande uttryck, utsagor och begrepp, t.ex. den moraliska, den vetenskapliga eller den religiösa diskursen, eller formen hos en sådan helhet. (Nationalencyklopedin, 2013)

Ideologi (av *ideo-* och *-logi*), är ett mångtydigt men centralt begrepp i modern politisk teori, kunskapssociologi och idéhistoria. Ofta används i dag ideologi allmänt i betydelsen åskådning, i synnerhet samhällsåskådning. En ideologi i denna mening utgör en någorlunda sammanhängande enhet, vilken innehåller såväl antaganden om verklighetens beskaffenhet som värderingar och handlingsnormer. Att vara anhängare av en ideologi betyder alltså att man accepterar dess verklighetsbeskrivning, delar dess grundläggande värderingar och stöder dess handlingsprogram (Nationalencyklopedin).

Kunskapsteori (*epistemologi*), är en huvudgren av filosofin som studerar grundläggande frågor om framför allt kunskapens natur, objekt och källor, t.ex.: Vad är kunskap? Vad kan vi ha kunskap om, en objektiv yttervärld eller bara våra egna upplevelser? Vad vilar vår kunskap ytterst på, sinnena eller förnuftet? (Nationalencyklopedin, 2013)

2. TEORETISK REFERENSRAM

Detta stycke inleds med en presentation av Jim Collins och hans bakgrund och undersökning inför sin studie. Därefter presenteras Collins syfte med studien och därefter det teoretiska ramverket. Avslutningsvis förs det kritiska perspektivet fram om hur man kan förhålla sig till Collins teori, för att analysera empirin.

2.1 VAL AV TEORI JIM COLLINS

Jim Collins, utbildad inom företagsekonomi och matematik vid Stanford University, har arbetat både som forskare och lärare på samma fakultet. Han har blivit vida renommérad för sin forskning inom management av vad det är som gör att företag blir uthålligt framgångsrika.

Boken ”Good to Great” utgavs på engelska år 2001 och är ett ramverk av kartlagd empiri av vad det är som är skillnaden mellan ett ”good” och ett ”great” företag. Beteckningen ”GtG” används i boken som beteckning på företag som tagit språnget från ”Good to Great”.

- ”good” läses och tolkas som ett *vanligt* och medelbra företag.
- ”great” läses och tolkas som ett företag i Mästarklass av exceptionell kaliber.

Jim Collins arbetade med forskningsfrågan ”vad som är skillnaden mellan bra företag och företag i mästarklass” tillsammans med ett forskningsteam. Tillsammans la de ner 15000 timmars arbete på 5 år, läste 6000 artiklar, skrev 2000 sidor intervjuprotokoll och skapade 384 MB data. Forskningen är en empirisk undersökning som undersöker hur ett bra företag kan bli ett företag i Mästarklass. Studien jämfördes med en utvald kontrollgrupp för att kunna utläsa utmärkande skillnader och faktorer.

2.1.1 URVALSKRITERIERNA FÖR GOOD TO GREAT FÖRETAGEN

Forskningsteamet utgick från *Fortunes 500-lista*, som är den amerikanska affärstidsskriften *Fortune Magazine*’s årliga rankning av de 500 största amerikanska företagen, från år 1965-1995 för att hitta företag som gått från ”Good” to ”Great”. Omvandlingen från ”Good” to ”Great” kommer för enkelhetens skull i fortsättningen gå under beteckningen ”GtG”.

Urvalskriterierna för att finna dessa företag var följande: Under 15 år har genomsnittlig aktieavkastningen följt index. Denna trend bryts av en ”förvandlingstidpunkt”, där den ackumulerade aktieavkastningen därefter är minst tre gånger index under 15 år. Tiden 15 år valdes för att kunna rationalisera bort tillfälligheter och trender i marknaden som kan påverkat aktiekursen, samt att en ordinarie VD sällan sitter 15 år på samma bolag, varvid man inte

skulle kunna härleda framgången till en specifik VD. Kriteriet att den ackumulerade avkastningen skulle vara tre gånger index valdes för att det är en så pass hög avkastning de flesta företag aldrig lyckas uppnå. Av dessa urvalskriterier var det endast 11 företag som kvalificerade sig som ett GtG-företag. Dessa 11 företag verkade dessutom inom vitt skilda branscher. Den genomsnittliga ackumulerade aktieavkastningen för dessa företag uppmätte dock inte tre gånger index, utan 6,9 gånger index.

2.1.2 JÄMFÖRELSEFÖRETAGEN

I syfte att kunna urskilja vilka likheter GtG företagen hade, jämförde man de mot två kategorier av jämförelseföretag:

1. 11 direkta jämförelseföretag, ett till varje GtG företag, där jämförelseföretaget verkade inom samma bransch och därmed hade liknande förutsättningar men inte lyckades med GtG kriterierna.
2. 6 stycken jämförelseföretag som lyckats med en kortvarig mästerlig utveckling, men som inte blivit bestående.

2.1.3 FORSKNINGSPROCESSEN

Man samlade in samtligt publicerat material, daterat upp till 50 år bakåt i tiden om alla företag. Intervjuer skedde med nyckelpersoner- och GtG-ledare som varit verksamma i företagen, varvid allt material sedan noga sorterades. Analysen utgjordes både av en kvantitativ- och en kvalitativ del där man tittade på:

- förvärv
- belöningssystem till företagsledningen
- affärsstrategi
- företagskultur
- uppsägningar
- ledarskapsstil
- nyckeltal
- omsättning av chefer

Målet med studien var att skapa en teori från grunden, utifrån det empiriska underlaget. Forskningsarbetet kännetecknades av ett ständigt ifrågasättande av materialet, för att inte förhastat dra slutsatser som inte grundade sig på databaserad fakta. Det var en iterativ process för att komma fram till samband och slutsatser. Inga slutsatser fastställdes som koncept som inte gällde 100% av GtG-företagen. Utav koncepten som fastställdes var det färre än 30% av jämförelseföretagen som uppnådde dem.

Vad man framförallt fann i studien mellan GtG-företagen och jämförelseföretagen var:

- *Internrekrytering* som främsta rekryteringsbas skedde i 10 av de 11 GtG-företagen.
- Det fanns *ingen korrelation* mellan belöningsystemets utformning och företags utveckling.
- Både GtG-företagen och jämförelseföretagen hade *lika väldefinierade strategier*.
- GtG-företagen fokuserade lika mycket på vad de *skulle göra*, som vad de skulle *shuta göra*.
- Teknik var inte en orsak till framgång, utan kan endast användas som *accelerator i framgång*.
- Förvärv som strategi för att uppnå mästarklass fungerar inte, *sammanslagning av två medelmåttiga* företag har aldrig visat sig leda till ett företag i mästarklass .
- GtG-företagen har inte behövt lägga ner tid- och energi på att *motivera medarbetarna*.
- GtG-företagen har inte varit medvetna om den förändring som skett i företagen och har inte dragit igång *lanserings- eller omorganiseringsprojekt* för att leda utvecklingen.
- GtG- företagen verkade i helt vanliga branscher, i samma tid, med samma förutsättningar som alla andra företag.

2.1.4 COLLINS STUDIESYFTE

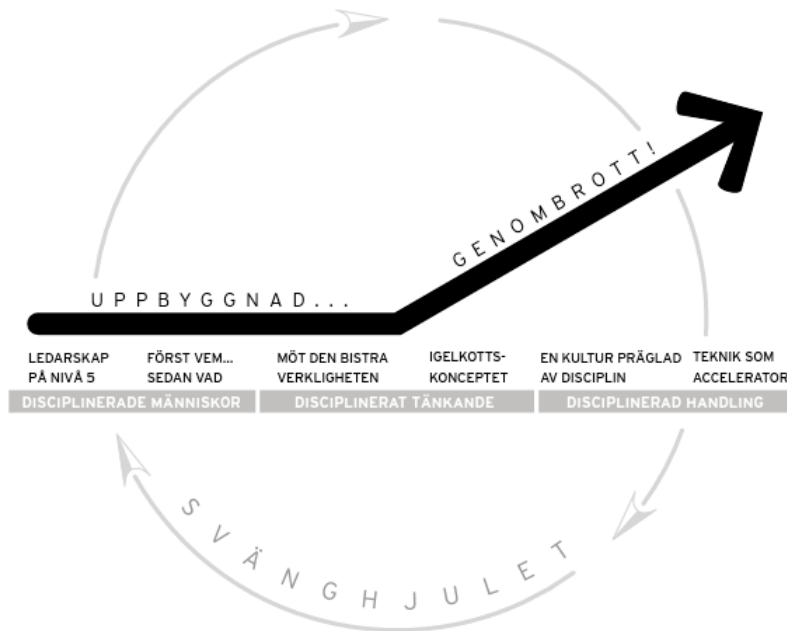
Syftet med undersökningen var att finna eviga principer för framgångsrikt företagande.

Ekonomi och världen har alltid förändrats, det har alltid funnits utmaningar och nya möjligheter, tekniken och kunskapen har hela tiden utvecklats. Vi kommer alltid leva i en föränderlig värld, men det betyder inte att det finns fasta principer som alltid kommer gälla, som fysikens lagar. Det finns de företagen som klarat att uppnå Mästarklass i en föränderlig värld. Syftet är att finna de eviga principer som kommer att bestå, oavsett världens utveckling (Collins, 2001).

2.2 TEORETISKT RAMVERK

Studien sammanfattas av ett ramverk som bygger kring tre områden av disciplin, ”disciplinerade människor”, ”disciplinerat tänkande” och ”disciplinerad handling”. Ordet ”disciplin” tolkas och ska förstås som *att konsekvent och insiktsfullt hålla fast vid, utveckla och praktisera de affärsmål, arbetssätt och enkla principer som framgångsrikt företag grundar sig på*, enligt Jim Collins iakttagelser (2001). Varje område av disciplin grundar sig på två huvudfaktorer som varit utmärkande för GtG-företagen. Hela ramverket omsluts av det

som har fått benämningen ”svänghjulet”, som ska illustrera förloppet i att gå från vanligt företag till mästarföretag.



Modell Svänghjulet (Collins, 2001)

Nedan följer en förklaring av modellens koncept.

2.2.1 LEDARSKAP PÅ NIVÅ 5

Den klassiska ansatsen för att förklara framgång för ett företag är att ”tillskriva allt på ledaren”. Av den anledningen fokuserade forskningen snarare mer på att inte finna något samband mellan ledarna och framgången för företagen. Man sökte inte efter ledaregenskaper i företaget, utgångspunkten var att man ville ignorera ledarnas betydelse. Till slut kunde man dock inte undgå att erkänna att det fanns något som utmärkte ledarna för alla GtG-företag. Ledarskap nivå 5 är en empirisk upptäckt och inte en ideologisk uppfattning.

Ledarskap på nivå 5 är benämningen på den högsta av de hierarkiska chefsegenskaper som identifierades av forskarna under studien.

HIERARKI FÖR NIVÅ 5



Den empiriska undersökningen visade att samtliga företag som gick från Good to Great leddes av nivå 5 ledare under omvandlingstidpunkten, varvid nivå 5 ledarskap saknades hos jämförelseföretagen.

Ledarskap nivå 5 beskrivs som en blandning mellan en exceptionellt personlig ödmjukhet med en intensiv professionell vilja. En nivå 5 ledare drivs av att skapa resultat för företaget. Företagets framgång är viktigare än den personliga äran och den egna fåfängan. De talar inte gärna om sig själva och har beskrivits av sina medmänniskor som lugna, anspråkslösa, ödmjuka och reserverade. Dessa personlighetsdrag utgör dock inget hinder från att göra allt som krävs för att ta företaget till mästarklass, omstrukturering och ändrande av huvudverksamheten.

Av de nästan 6000 artiklar som studerades fann man bara hälften så många om GtG-företagen som om jämförelseföretagen vid tidpunkten för omvandlingen. Ännu färre artiklar handlade om GtG-cheferna.

I jämförelseföretagen var ledarna mån om att vara i rampljuset, de förde en jagledarstil och största fokus låg på de själva och inte på företaget. Det resulterade i att när företaget bytte VD, bäddade man inte för efterträdaren, varvid företags resultat sjönk i botten när den karismatiska ledaren avgått. Externrekrytering för VD positionen var 6 gånger vanligare för jämförelseföretagen. GtG-chefernas största ambition var att företaget skall fortsätta att utvecklas och att någon skulle ta vid och fortsätta bygga där de slutat, varvid man lade stor vikt vid att hitta rätt efterträdare. Internrekrytering för VD positionen skedde i 10 av de 11 företagen.

Nivå 5 ledare är ödmjuka och tillskriver inte sig själv äran när företaget lyckas uppnå fantastiska resultat, de ”skyller” på tur och tackar sina utomordentligt duktiga medarbetare, även om alla i branschen haft exakt samma förutsättningar och någon ”tur” inte finns att tala om. Likväl när det går dåligt är de snabba med att själva ta på sig ansvaret för det och inte skylla ifrån sig på någon extern faktor, ”otur” eller interna organisationskonflikter. Ansatsen för hantering av positiva- och negativa resultat i jämförelseföretagen var de motsatta.

Ovan beskrivning kan förenklat sammanfattas om vad en nivå 5 ledare *är*, återstoden av stegen i modellen är en beskrivning av vad de *gör*.

2.2.2 FÖRST VEM, SEDAN VAD

Den klassiska ansatsen till management är att allt handlar om människor. Det som studien visar är att det delvis är sant. Människor är inte företags viktigaste tillgång, *rätt* människor är det. Det man fann som särskiljde GtG-företagen från jämförelseföretagen var två huvudegenskaper:

1. **Först vem, sedan vad:** Först valde man rätt person till organisationen, sedan bestämde man vad personen skulle arbeta med. Det viktigaste var att få rätt personen in i organisationen och låta övriga lämna. GtG-ledarna handlade efter tre sanningar vid valet av människor:
 - I. När man börjar med att anställa personen istället för någon som ska fylla en specifik position, garderar man sig för att lättare kunna anpassa verksamheten till den föränderliga omvärlden. Det är större chans att man får tag i verkligt

intresserade personer som vill utveckla företaget, än att man får en person som endast vill ha en specifik position.

II. Har man anställt rätt människor har de en egen drivkraft och behöver då heller inte motiveras och ledas från högre chefer.

III. Om man har fel människor med i organisationen spelar det ingen roll om företaget gör rätt saker, företaget kommer inte nå mästarklass. För mästarklass krävs det människor med hög kvalité.

Vid valet av rätt människor utgick man från personliga egenskaper som intelligens, värderingar, moral och personlighet framför specifik utbildning, kunskap eller branscherfarenhet. Utbildning och kunskap kan alla lära sig, men personer som är av rätt virke är något som kommer inifrån.

2. **Hög grad av principfasthet:** När det gäller människor är det viktigt att hålla fast vid sina principer att inte tolerera några kompromisser någonstans i organisationen. Det är rimligt att förvänta sig drivna människor i organisationen som genuint engagerar sig för att skapa ett företag i mästarklass. Det är viktigt att ta itu med alla sakfrågor och problem direkt.

Att endast låta A-lagsspelarna som vill överträffa sig själva stanna kvar i organisationen har inte lett till fler uppsägningar i GtG-företagen än hos jämförelseföretagen. Hela sex av de elva GtG-företagen hade inga uppsägningar alls från tio år före förändringstidpunkten fram till 1998. Uppsägningar var fem gånger vanligare hos jämförelseföretagen.

Incitamentsystem är vida diskuterat vad gäller förmåga att rekrytera och behålla de främsta ledarna i en organisation. I studien undersökte man denna parameter och fann att det inte fanns någon skillnad i belöningssystem mellan GtG-företagen och jämförelseföretagen. Alla företag hade olika ersättningssystem och man fann inga systematiska skillnader dem emellan. Det enda man kunde fastställa var att Gtg-ledarna hade, mätt över en tioårsperiod efter förvandlingen, hade en sammanlagt inkomst som var något lägre än för jämförelseföretagen. GtG-ledarna lyckades inte bättre med framgången i respektive företag för att de hade utomordentlig generösa belöningssystem. Pengar är inte drivkraften, utan den inre viljan att inte nöja sig med mindre än att prestera sitt allra bästa.

För jämförelseföretagen som lyckades med extraordinära resultat en tid, är anledningen till att resultaten inte blev bestående oförmågan att förbereda efterträdaren. Grunden för jämförelseföretagen är att de drevs av ett geni till ledare, ett geni som omgav sig med ”1000 medhjälpare”. Så länge geniet var VD kunde personen leda företaget till oändad framgång, men till skillnad från nivå 5 ledarna låg inte huvudfokus på företaget, att skapa så bra förutsättningar att företaget även i framtiden skulle fortsätta att överträffa sig. Geniet var *en* extraordinär person, som fokuserade mer på framgången av sig själv än på företaget. Företaget gick bra så länge denne fanns kvar, men så fort personen lämnade fanns ingen som var lämpligt rustad att överta, geniet hade inte förberett en efterträdare. I GtG-företagen arbetade man mycket nära personerna i organisationen, med ledningsgrupper och team. När GtG-ledaren lämnade företaget var man noga med att rusta företaget för att bästa tänkbara person skulle kunna leda framgången vidare. Då ledningsgruppen var djupt involverade och personligt engagerade i företagets framgång fanns det ingen brist på potentiella nivå 5 ledare som skulle kunna bli starka ledare själva.

Det som särskiljer GtG från jämförelseföretagen är:

- Nivå 5 ledare och en ledningsgrupp, istället för ”Nivå 4: ett geni med 1000 medhjälpare”.
- Först vem sedan vad, istället för tvärtom.

2.2.3 MÖT DEN BISTRA VERKLIGHETEN (MEN FÖRLORA ALDRIG HOPPET)

Genombrotten för mästarföretagen följdes av en serie bra beslut. Självklart togs även dåliga beslut, men ”fler bra än dåliga”. Frågan att ställa sig var om det fanns något utmärkande för deras metoder i beslutsfattandet som ökade chansen att fatta rätt beslut? Jim Collins fann två faktorer som utmärkte GtG-företagens beslutsfattande jämfört med jämförelseföretagen:

- Möta den bistra verkligheten
- Igelkottskonceptet som är ett enkelt och insiktsfullt ramverk för beslutsfattande och ska närmare behandlas i nästa avsnitt.

Möt den bistra verkligheten

Mästarföretagen hade stora visioner om mästarskap, precis som jämförelseföretagen, det som särskiljde dem var att de ”anpassade vägen till mästarskapet efter hur den bistra verkligheten såg ut”.

En karismatisk personlighet kan både vara till för- och nackdel när det kommer till att se sanningen i vitögat. Det kan leda till att sanningen om verkligheten inte når den karismatiska ledaren som innehar en dominerande ställning i organisationen, man kan förblinda sig själv genom sin egen dominans. Winston Churchill var medveten om sin dominerande personlighet under andra världskriget. För att försäkra sig om att den inte medförde oönskade konsekvenser, att han inte skulle nås av de dåliga nyheterna, skapade han "Statistikbyrån" vars enda uppgift var att förse honom med rena och absoluta fakta om verkligheten. På det sättet kunde han försäkra sig om att han hela tiden var uppdaterad på verkligheten, och inte blivit underrättad förskönande grepp.

För att besvara frågan om angripssättet att möta den bistra verkligheten inte slår hål på människornas motivation, menar Jim Collins att om man arbetar efter slutsatserna i forskningsprojektet så behöver inte människor motiveras utefter en övertygande vision. Snarare menar Jim Collins att det är värre att införa falska förhoppningar i organisationen, som sedan "krossas av verkligheten".

Mästarklassföretagen skapade en kultur där medarbetarna kunde framföra sina åsikter, för att inte missa sanningen. För att skapa en sådan atmosfär identifierade man fyra metoder som GtG-företagen använt sig av:

1. Leda genom frågor och inte genom svar: En ledare är ödmjuk och besitter inte alla svar själv. Det är bättre att ställa frågor för att nå största möjliga insikt.
2. Skapa en dialog och debatt, inte tvång: Ha öppna diskussioner med medarbetarna där de kan föra fram sin åsikt, liknande en vetenskaplig debatt för att sedan få fram de bästa svaren.
3. Genomför en kritisk analys utan att lägga skulden på någon: Har man tagit ett fel beslut finns det ingen mening att skuldbelägga någon. Det är en erfarenhet alla snarare kan lära sig av för att få större insikt och kunskap.
4. Skapa mekanismer för röd flagg: Alla företag i studien hade samma information, varen mer eller bättre än någon annan. Det handlar dock om att använda den som "information som inte kan ignoreras". Röd flagg syftar på att om det är något som inte fungerar, någon händelse/nyhet eller liknande som har betydelse för företaget, genast ta tag i det på en gång. "Stoppa maskinerna genom att använda röd flagg", för att direkt få reda på den bistra verkligheten och kunna reagera i realtid.

Stockdale paradoxen

Stockdale paradoxen kommer från amiral Stockdale som var högsta amerikanska befäl i det vietnamesiska fångslägre "Hanoi Histon" 1965-1973. Han lyckades ta sig ur fångenskapen med psykisk- och fysisk tortyr. Han menade att han lyckades med det för att han "var säker på att han en dag skulle bli fri". De som inte lyckades var optimisterna så han. Optimisterna dog av brustet hjärta tillslut eftersom de aldrig kom hem till nästa jul, eller nästa thanksgiving så som de målade upp för sig själva.

Stockdale paradoxen syftar på att det är viktigt att behålla övertygelsen på att du kommer segra i slutändan, samtidigt som du behöver möta den bistra verkligheten oavsett hur den ser ut.

Det är oerhört kraftfullt motiverande att se sanningen i vitögat och sedan enas om att "vi ska klara det, även om det kommer ta lång tid, så ska vi finna en väg att segra".

2.2.4 IGELKOTTSKONCEPTET (ENKELHET I TRE CIRKLAR)

I essän *The Hedgehog and the fox* (Igelkotten och räven) skriven av Isaiah Berlin, använder han sig utav liknelsen från antikens Grekland "Räven vet många saker, men igelkotten vet en stor sak", för att beskriva världen. Historien handlar om den sluga och listiga räven som gång på gång försöker med olika metoder för att fånga bytet igelkotten. Varje gång igelkotten ser rävens närmande kryper den ihop och spänner ut taggarna, varvid räven lika snopen får återvända till skogen igen, för att smida nya listiga planer på överfall. Samma procedur upprepas varje dag, där igelkotten segrar. Lärdomen är att vinnaren kan en sak som den behärskar till 100% och hela tiden använder sig utav det den kan bäst.

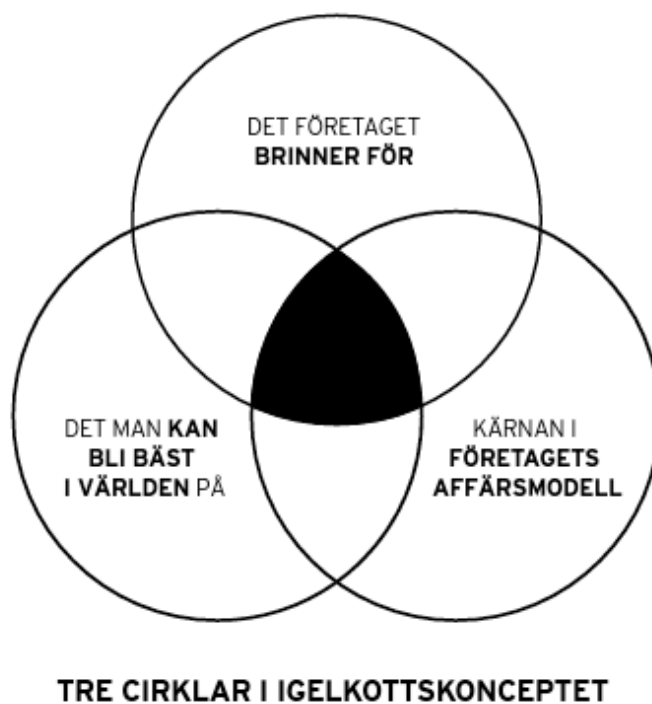
Berlin menar att världens människor är uppdelade i samma två läger, av igelkottar och rävar. Rävarna är de som ser världens komplexitet och som följer flera mål samtidigt, irrar omkring och aldrig integrerar sitt tänkande till ett enhetligt koncept. Igelkottarna å andra sidan förenklar den komplexa verkligheten till en enda grundläggande princip eller koncept, som sedan alla beslut utgår från. Allt som inte hänger ihop med igelkottskonceptet är irrelevant.

Igelkottarna är inte dumma, snarare tvärtom. De har djup insikt i den komplexa verkligheten, ser mönstren och bildar därefter ett enkelt koncept att handla efter. Exempel på igelkottar är Adam Smith och "den osynliga handen", Einstein och $E=mc^2$ och Darwin och det naturliga urvalet.

Det som särskiljde GtG-företagen från jämförelseföretagen var att de mer eller mindre utvecklat sina "igelkottskoncept". De visste vad de skulle göra, medan jämförelseföretagen agerade splittrat och inkonsekvent mer likt råvar.

Igelkottskonceptet som idé och strategi föddes under forskningsmötena när man jämförde vad som skiljde jämförelseföretagens strategier- med GtG företagen strategier. Båda typen av företag hade strategier, men vad var det som särskiljde dem? För GtG-företagen fann man att den väsentliga skillnaden låg i att GtG-företagen handlade efter två principer:

1. Grunden för strategierna låg i förståelsen för vad man kan bli bäst i världen på, det som utgör kärnan i företagets affärsmodell och det företaget brinner för (De tre cirkarna)
2. Förståelsen för dessa tre parametrar överfördes till ett enkelt igelkottskoncept, *en enkel, kristallklar idé som växer fram ur en djup förståelse av snittet mellan de tre cirkarna.*



De tre cirkarna:

1. Det man kan bli bäst i världen på

Det är viktigt att få klarhet i vad man kan bli bäst i världen på och vad man inte kan bli bäst i världen på. Det handlar inte om vad som är företagets kärnkompetens. Kan man

inte bli bäst i världen på sin nuvarande kärnkompetens, kan den heller inte ligga till grund för verksamheten.

2. Det som utgör kärnan i företagets affärsmodell

GtG-företagen hittade alla det ekonomiska nyckeltal, ”bidrag per x”, i deras verksamhet som skulle ha störst inverkan på framtida lönsamhet och kassaflöde. När man funnit det nyckeltal som har störst påverkan på företagets lönsamhet, vet man också var man behöver fokusera på och kanske även omorganisera.

3. Det företaget brinner för

Alla GtG-företagen fokuserade verksamheten på det som fick de att brinna, det som fick de att bli eld och lågor, vilket är starkare än passion.

Det är viktigt att alla cirklarna är med för att kunna utveckla igelkottskonceptet. Det går att tjäna pengar på en verksamhet du aldrig kan bli bäst på, men det går inte att utveckla ett mästarföretag på något du inte kan bli bäst i. Brinner du inte för det du gör kommer någon snabbt att köra om dig. Det måste också gå att få ekonomiskt lönsamhet i det du brinner för, annars spelar det ingen roll om du är bäst på det du gör och brinner mest.

Insikt till vad man kan bli bäst- och inte bäst på är det som är kärnan i igelkottskonceptet. Den enda vägen till mästarklass är att se bortom sin nuvarande kompetens och sina nuvarande inkomster och istället finna det man kan göra bättre än alla andra företag, först då kan man nå mästarklass.

2.2.5 KULTUR PRÄGLAD AV DISCIPLIN

Ett företag som startats av entreprenörer drivs av kreativitet och fantasi och vågar sig ut på okänd mark. Men det är få nystartade företag som når mästarklass, för de reagerar fel på framgång och tillväxt. När företaget växer blir det fler kunder, order och medarbetare, som behöver en annan typ av planering, bokföring och system. Det skapar problem och lösningen blir ofta att man sätter in en ”professionell ledning”, som ”kan processer, rutiner och checklistor”. Det skapar en chefshierarki, ordning på kaoset men slutet för entreprenörsandan. Det kreativa och spännande företaget blir ett vanligt, medelmåttigt företag som alla andra.

Det finns ett sätt undvika entreprenörsandans bortfall. *Byråkratins syfte är att kompensera för inkompetens och brist på disciplin – ett problem som försvinner om rätt människor är med från start.* Byråkratin finns för att kunna hantera de personer som inte passar in i organisationen, med tydliga regler och riktlinjer. Lösningen är att skapa en kultur präglad av

disciplin och hålla sig borta från all form av byråkrati och hierarki. En kultur präglad av disciplin i kombination med entreprenörsanda skapar resultat i mästarklass.

En kultur präglad av disciplin syftar på att *skapa en kultur med människor som konsekvent arbetar inom de tre cirkelarna, och som närmast fanatiskt står fast vid igelkottskonceptet*. Idén förklaras närmare genom fyra steg:

1. Bygg upp en kultur kring idén med frihet och ansvar i ett ramverk

Det är viktigt att skapa tydliga system för medarbetarna, och att de har frihet och ansvar inom systemet. Det viktigaste är att hitta disciplinerade människor som klarar av ett disciplinerat tänkande och handling inom ramen för igelkottskonceptet.

2. Kulturen behöver fyllas med disciplinerade människor som är redo att göra nästan vad som helst för att uppfylla sitt ansvar

För att nå mästarklass krävs det att komma till djup insikt till det man kan bli bäst på och lägga fåfängan till det man vill bli bäst på åt sidan. Det viktigaste är sedan att disciplinerat omvända tanke till handling för att det ska bli verklighet.

3. En kultur präglad av disciplin är inte detsamma som kadaverdisciplin (att lyda någon blint utan att tänka själv).

För att ett företag ska uppnå mästarklass krävs en varaktig kultur präglad av disciplin, inte en påförd kultur av disciplin som försvinner så fort företaget byter VD.

4. Konsekvent hålla fast vid de tre cirkelarnas snitt i igelkottskonceptet. Det är viktigt att göra en ”sluta göra-lista”, för att helhjärtat endast fokusera på det som ligger inom ramen för igelkottskonceptet. Företaget ska inte starta nya verksamheter, inte göra förvärv eller ingå något samarbete som ligger utanför igelkottskonceptet. För att inte frestas av detta krävs det disciplin att säga nej.

2.2.6 TEKNIK SOM ACCELERATOR

Alla företag använder teknik men studien fann att GtG-företagen använde tekniken på ett annat sätt än vad jämförelseföretagen gjorde. Båda företagsgrupperna använde sofistikerad teknik men det var *tillämpningen av noggrant utvald* teknik som särskiljde GtG-företagen. Den skillnaden hänför sig också direkt kopplad till insikten om igelkottskonceptet. Ett företag som endast använder banbrytande teknik når inte mästarklass. Inte förrän man vet snittet på de tre cirkelarna, igelkottskonceptet, vet man vilken teknik man behöver och hur man ska använda den. Tekniken är endast en accelerator som kan ge företaget ökad skjuts till den identifierade igelkottskonceptet. Användande av teknik är viktig för att nå mästarklass, men

inte förrän man vet vilken man behöver och hur man kan använda den kan den vara till glädje.

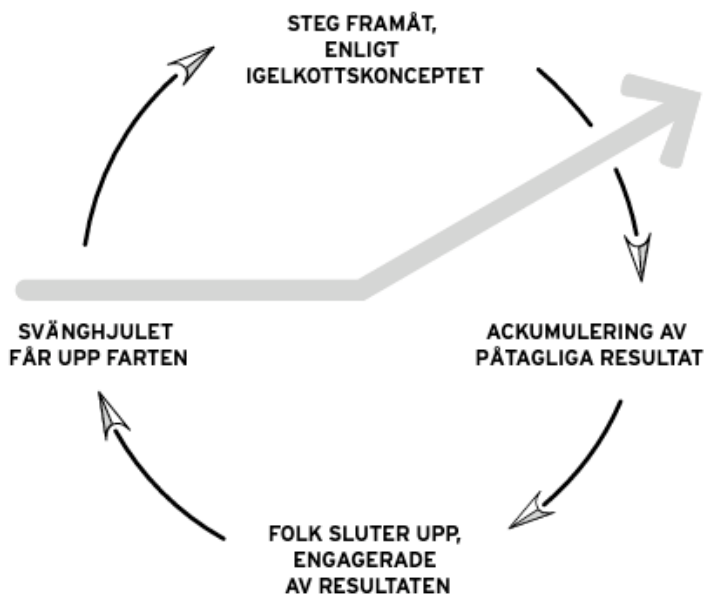
2.2.7 SVÄNGHJULET OCH DÖDSSPIRALEN

Svänghjulet

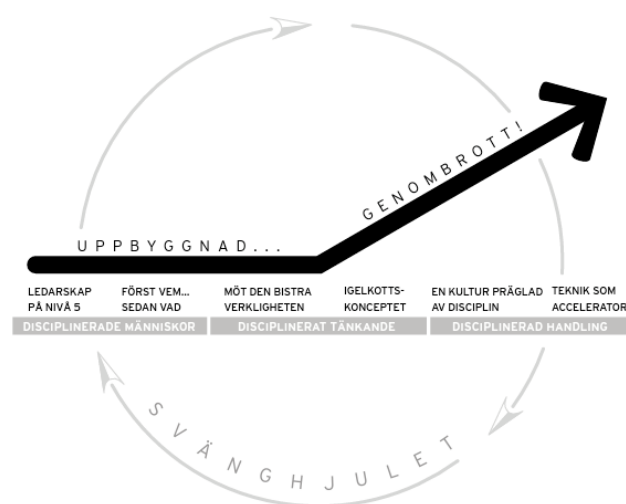
Svänghjulet är liknelsen av att bygga upp ett företag på samma sätt som ett svänghjul bygger upp farten och kraften. Ett stort och tungt svänghjul, en axel med en skiva på 10 meter i diameter och som väger minst 3 ton, ska sättas i rörelse för att kunna rotera så länge och så fort som möjligt. Tillvägagångssättet är att börja skjuta på, skjuta på igen och skjuta på igen. Svänghjulet i sig skapar rörelseenergi som gör att för varje påskjutning, bygger det upp en större fart och kraft. Det tar tid att bygga upp tillräcklig kraft för att få det att svänga runt, enda vägen är att envist fortsätta skjuta på. Trägen vinner och genombrottet sker när svänghjulet slagit runt sitt första varv! När hjulet väl slagit runt första varvet är kraftansträngningen sedan för att det ska slå runt två, tre, fyra... flera varv marginell. Hjulets egen tyngd arbetar till rotationens fördel. *Varje varv läggs ihop med den tidigare insatsen och investeringen ökar i värde.* Sammantaget är det inte möjligt att definiera vilken påskjutning som bidrog till genombrottet, det är summan av alla små medel i samma riktning som bidragit till den samlade effekten.

För mästarklassföretagen skedde omvandlingen inte över en natt med en åtgärd, en kampanj, en revolution eller en otrolig innovation. Genombrottet skedde genom en kumulativ process av flera bäckar små i samma riktning. Ofta var det även så att organisationen inte såg genombrottet själva, utan det hela liknades mer som en organisk utvecklingsprocess. Att det skett ett genombrott var mer uppenbart efter att det inträffat snarare än medan det pågick. Media har en tendens att inte uppmärksamma stegen, utan endast genombrottet, varvid vägen till genombrottet lätt kan komma att snedvridas för den utomstående.

Det finns inga genvägar till genombrott eller en särskilt lyckosam omständighet. Företagen som uppnådde mästarklass hade samma kortsiktiga tryck från Wall Street som övriga företag, men det hindrade dem inte från att disciplinerat arbeta utefter ett långsiktigt perspektiv utifrån svänghjulsmodellen. När medarbetarna ser vilket resultat man får och vart man är på väg skapas en uppslutning och engagemang inifrån organisationen, varvid extra motivation inte blir nödvändig. Svänghjulet alstrar mer kraft och fortsätter på väg mot genombrottet.



Modell på Svänghjulet



Jämförelse med Svänghjulet visat som den övergripande modellen

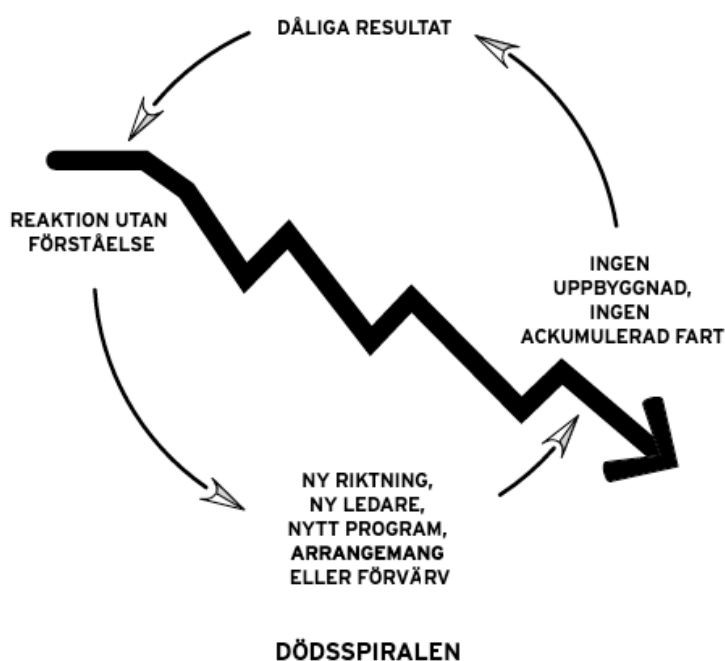
Dödsspiralen

Jämförelseföretagen sökte ofta efter den banbrytande innovationen, det revolutionerande ögonblicket som skulle skapa genombrottet. Ofta använde man motivationsprogram och nysatsningar för att man trodde att det skulle leda till mirakelögonblicket. Det fungerade inte. Det de gjorde var att skjuta på svänghjulet ett tag i samma riktning för att sedan sluta tvärt och börja på ett nytt håll. Den slitsamma uppbyggnadsfasen gav man sig aldrig på. Misslyckande efter misslyckande med djärva satsningar beskrivs som dödsspiralen.

Förvärv användes även som ett medel för att skapa en mirakelkonstellation, eller för att det

var mer spännande att göra affärer än att faktiskt jobba? GtG-företagen använde sig av förvärv efter genombrottet, för att öka svänghjulets rotation, inte för att starta den.

Vanligt var även att nya ledare för jämförelseföretagen tvärt bytte riktning på företaget. Det var också en bidragande orsak till att en ordentlig uppbyggnadsfas aldrig hann ske. Istället för att bygga upp företaget, bytte man ut VD, då en ny VD mirakulöst skulle vara den räddande lösningen.



Modell på dödsspiralen

2.3 KRITISKT PERSPEKTIV

Boken "Good to Great" av Jim Collins tillhör den populära management kulturen. (Furusten, 2013)¹ Därmed är det viktigt att få en djupare förståelse om hur den genren av litteratur är skapad för att kunna förhålla sig till teorin på ett korrekt sätt. Staffan Furusten, professor på Handelshögskolan i Stockholm på Institutionen för Management och Organisation, har skrivit boken "Popular Management Books: How they are made and what they mean for organisations" (1999). Där ger han en bild av populära böcker, varför innehållet ser ut på ett visst sätt och ställer frågan om de representerar ideologi eller kunskap. Utifrån Furustens diskussion av populär management kultur kommer jag diskutera analysen utifrån ett kritiskt

¹ Staffan Furusten, Professor på Handelshögskolan i Stockholm Department of Management and Organisations, e-mail, 2013-04-28.

perspektiv. Om det är så att företagsledarna uttrycker sig på samma sätt som i Collins teori, finns det två förklaringar till det. Antingen så har Collins lyckats fånga det som karaktäriserar ett Mästarföretag, eller så är både företagsledarna och Collins "fångar i samma diskurs" (Furusten, 2013). Enligt Furusten är *"ett av de viktiga argumenten i institutionell teori och social konstruktion, att det är mycket vanligare än man tror att vi ofta skiljer på vad vi säger och vad vi gör"*. (Furusten, 2013)

3. METOD

Uppsatsens undersökningsmetod, val av studieföretag och datainsamling beskrivs i detta stycke. Avslutningsvis diskuteras validitet och reliabilitet på vald metod.

3.1 UNDERSÖKNINGSMETOD

Inom samhällsvetenskaperna brukar man skilja på två huvudformer av metoder enligt Holme & Solvang (1997) den kvantitativa och den kvalitativa. Den kvalitativa metoden har valts eftersom den syftar till att skapa en djupare förståelse av forskningsområdets samband med helheten. En kvantitativ ansats hade kunnat väljas, men det hade inte bidragit med lika nyanserad och personlig empiri, som vid en intervju. Den kvalitativa ansatsen ger en mer personlig empiri, vilket jag värdesätter då det är ur företagsledarens eget perspektiv jag grundar min forskningsfråga på.

För att uppfylla mitt syfte att undersöka framgångsfaktorer i Melker Schörlings bolag och jämföra de med Collins modell, använder jag mig av totalt fyra fallföretag; MSAB, AAK, HEXPOL och ASSA ABLOY. Enligt Andersen (1998) behöver man i de flesta fall reducera antalet undersökningsenheter, både på grund av tidsramen för forskningsarbetet och för att kunskapsmässigt kunna hantera informationen. Idealiskt hade varit att undersöka samtliga sex portföljbolag och även andra framgångsrika företag för att kunna dra mer tillförlitliga slutsatser. Antalet företag för studien har därmed reducerats till totalt fyra stycken. Varför inte två företag valts är för att en av poängerna med studien är att se hur flera framgångsrika företag förhåller sig till Collins slutsatser.

3.2 VAL AV STUDIEFÖRETAG

Studien har avgränsats till fyra fallföretag; MSAB och deras portföljbolag AAK, HEXPOL och ASSA ABLOY. Företagen har valts utifrån ett personligt intresse efter deras historiska utveckling och otroliga kursutveckling.

MSAB är ett aktivt ägarbolag och börsnoterades år 2006. Sedan 2006 har MSAB's substansvärde ökat med +135%, jämfört med index NASDAQ OMXSPI +6% (MSAB, 2012)

AAK är ett börsnoterat företag som MSAB investerade i år 2000. Företaget är världens ledande tillverkare av högförädlade vegetabiliska specialoljor. Sedan MSAB's investering har företaget kursutveckling ökat med +388%, jämfört med index för samma tid (MSAB, 2012).

HEXPOL är ett börsnoterat företag som knoppades av från Hexagon år 2008, som båda tillhör MSAB's portföljbolag. HEXPOL är världsledande inom specialtillverkade polymerprodukter. Sedan 2008 har kursutvecklingen ökat med +431%, jämfört med index för samma tid (MSAB, 2013).

ASSA ABLOY är ett börsnoterat företag som MSAB investerade i år 1994. Företaget är världsledande inom totala lås- och dörrlösningar. Sedan MSAB's investering har kursutvecklingen ökat med +4191%, jämfört med index för samma tid (MSAB, 2013).

3.3 DATAINSAMLING

Studien grundar sig främst på primärdata bestående av sex intervjupersoner, utifrån en delvis strukturerad intervju. Sekundärdata i form av företagens årsredovisningar och hemsidor samt artiklar har kompletterat det empiriska underlaget.

3.3.1 PRIMÄRDATA

Intervjupersonerna som valts är huvudsakligen företagsledarna på respektive studie-företag. Detta har gjorts eftersom det ger bäst förutsättningar för att få VD's perspektiv på arbetssättet och därmed kunna dra mer tillförlitliga slutsatser i svaret på min frågeställning. En intervju har gjorts med en investerare i MSAB, som med namn önskar vara anonym i uppsatsen, för att få en utomstående investerares perspektiv om varför denne tror på MSAB's utveckling. Det har givit mig ett mer "företagsneutralt" perspektiv på företagen, i syfte för att förbättra mitt objektiva förhållningssätt till studien. Intervjun med Jan Wallander gjordes i syfte att få ett utökat perspektiv om vad som krävs för framgångsrikt ledarskap. Intervjun bidrog även till ökad förståelse för hur man kan förhålla sig till populär management litteratur och akademiskt litteratur.

Samtliga intervjuer skedde utifrån en delvis strukturerad intervju, vilket betyder att intervjupersonerna fick på förhand bestämda frågor men som anpassats något efter respektive person och företag, samt att den bjöd in till öppna frågor. Syftet med intervjusättet var att få en så lik empirisk bakgrund om företagsledarnas perspektiv som möjligt, men med förbehållet att låta de öppna frågorna bredda min kunskap och belysa viktiga aspekter ur företagsledarens synvinkel, för att inte missa viktig empirisk bakgrund. Detta för att sedan kunna göra en mer tillförlitlig analys och slutsats. Intervjupersonerna har kontaktats via telefon och e-mail för intervjuförfrågan. Fyra av de sex intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser/bostad och två på telefon. Jag antecknade intervjupersonernas svar i ett block, som jag direkt efter intervjuens slut sammanställde för att skapa de bästa förutsättningarna för

att all information kom med i underlaget. Nedan följer en sammanställning på intervjupersonerna:

Företag	Befattning	Namn	Datum för intervju
Investerar-företag	Investerare i MSAB	Investeraren	2013-04-16
AAK AB	Koncernchef, VD och styrelseledamot	Arne Frank	2013-04-19
HEXPOL AB	Koncernchef, VD och styrelseledamot	Georg Brunstam	2013-04-19
MSAB	VD: MSAB, Styrelseledamot: ASSA ABLOY AB, AAK AB, HEXPOL AB, Hexagon AB och Loomis AB	Ulrik Svensson	2013-04-26
ASSA ABLOY AB	Koncernchef, VD och styrelseledamot	Johan Molin	2013-05-06
Handelsbanken	1970-78 VD, styrelseledamot, hedersordförande	Jan Wallander	2013-05-07

3.3.2 SEKUNDÄRDATA

Sekundärdata användes i det första skedet av uppsatsen för att få större bakgrund om respektive företag och företagsledare. Det för att sedan innan intervjun kunna förbereda mer relevanta och kärnfulla frågor till intervjupersonerna. Företagens årsredovisningar och hemsidor, samt artiklar publicerade i olika svenska affärstidningar har utgjort grunden för sekundärdatan. Den kvantitativa kursutvecklingshistoriken som använts för samtliga företags kursutvecklingsanalys har inhämtats från databasen Datastream, som håller en 20-år lång historik i sin databas.

3.4 STRUKTURERING OCH ANALYS AV EMPIRIN

Analysen har enligt Holme och Solvang (1997) delats in i två huvudsakliga delar, delanalyser och en helhetsanalys. Varje företag har ur VD's perspektiv delanalyserats för att sedan kunna göra en helhetsanalys som sätter empirin i ett större sammanhang.

3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET

Validitetsbegreppet behandlar uppsatsens trovärdighet och syftar till att redogöra om studien verkligen mätte det forskningsfrågan avsåg få svar på. (Bryman 2002). För att öka validiteten presenterades uppsatsens övergripande syfte för intervjupersonerna handla om ledarskap i framgångsrikt företagande. I och med att syftet och frågeställningen direkt är knutna till Jim Collins teori, ville jag inte nämna det då jag ansåg att det kunde utgöra en risk för att få vinklade svar. I och med att intervjupersonerna fick prata utifrån sitt perspektiv, utan en referensram att reflektera kring, ökar uppsatsens trovärdighet.

Reliabilitet anger tillförlitligheten av den insamlade informationen (Holme & Solvang 1997). Resultaten av studien ska bli detsamma i en likadan undersökning vid ett annat tillfälle för högsta reliabilitet, det vill säga slumpmässighet och tillfälligheter ska inte påverka resultatet (Bryman 2002). Därmed behöver man kunna dra generella slutsatser utifrån studien. Syftet med studien är inte att generellt dra en slutsats huruvida Collins teorier överensstämmer i framgångsrika företag, utan endast studera hur utvalda företag ur MSAB-gruppen arbetar. Med fyra fallföretag ökar reliabiliteten istället för om endast två företag valts. En av poängerna med studien är just att se om flera framgångsrika företag leds på liknande sätt och därmed öka tillförlitligheten på studiens resultat. Intervjumetoden som använts upplever jag givit mig tillförlitliga svar, som skulle leda till samma slutsatser om en likadan studie gjordes igen.

Uppsatsen har sedan i sitt färdiga format granskats av ledningen i MSAB för att säkerställa att all fakta är korrekt och riktigt observerat. Denna kvalitetsgranskning ökar uppsatsens trovärdighet och tillförlitlighet .

4. EMPIRI

I detta stycke presenteras bolagen i ordningen MSAB, AAK, HEXPOL ooh ASSA ABLOY.

Empirin är strukturerad att både ge förståelse för hur bolagen arbetar och VD's perspektiv på det.

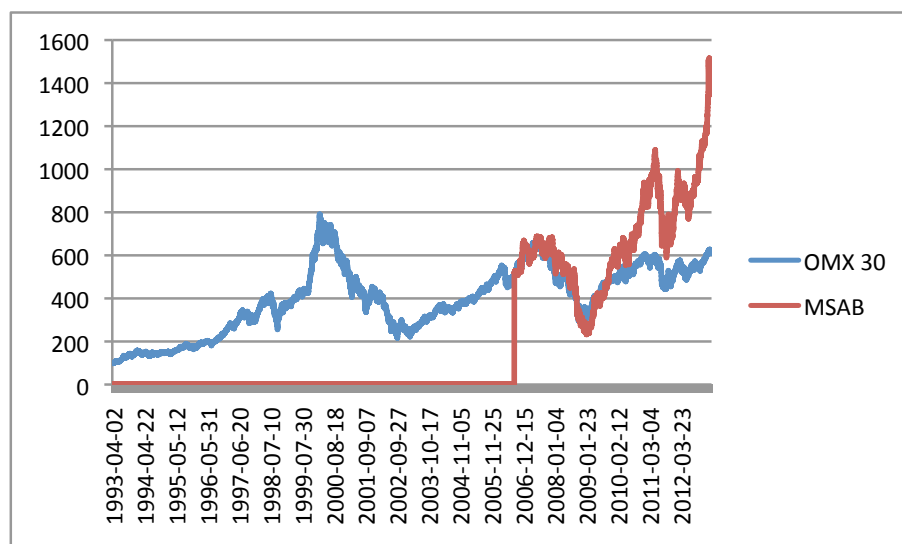
4.1 MSAB

4.1.1 HISTORISK ÖVERBLICK

Ett urval av Melker Schörlings historia och MSAB's historiska utveckling presenteras i tabellen, samt den historiska kursutvecklingen.

1987	Melker Schörling blir VD och huvudägare i säkerhetsföretaget Securitas.
1991	Efter 4 år som ägare noteras Securitas på Nasdaq OMX
1994	ASSA ABLOY som är specialiserade på lås- och dörrlösningar, knoppas av från Securitas. Melker Schörling är nu storägare i båda företagen.
1998	Melker Schörling blir huvudägare i mätteknikbolaget Hexagon.
1999	Melker Schörling bildar MSAB som ett förvaltningsbolag till sina investeringar.
2000	MSAB investerar i Karlshamns AB
2001	MSAB får möjlighet att köpa fler aktier i Karlshamns AB och blir nu huvudägare i bolaget.
2005	Fusion mellan Karlshamns och Aarhus United sker. Bolaget börsnoteras under koncernnamnet AarhusKarlshamn (AAK), där MSAB står som huvudägare.
2006	MSAB börsnoteras på Nasdaq OMX Stockholm, Large cap. Securitas Direct och Securitas Systems (idag Niscayah) knoppas av från Securitas.
2008	MSAB säljer hela sitt innehav i Securitas Direct. Polymertillverkaren HEXPOL knoppas av från Hexagon och kontanthanteringsföretaget Loomis knoppas av från Securitas. MSAB blir storägare i båda avknoppningarna.
2011	MSAB säljer hela sitt innehav i Niscayah.
2012	MSAB får möjlighet att öka sitt ägande ytterligare i AAK, från 23,6% till 35%.

(MSAB, 2013)



Graf 2. Grafen visar MSAB's historiska kursutveckling jämfört med index. (Datastream, 2013)

4.1.2 MSAB I KORTHET

MSAB		MSABs innehav	
Styrelseordförande	Melker Schörling	Hexagon	55%
Vice Styrelseordförande	Mikael Ekdahl	AAK	14%
VD	Ulrik Svensson	ASSA ABLOY	13%
Substansvärdeutveckling sedan börsnoteringen 2006	+135%	HEXPOL	11%
NASDAQ OMXSPI uppgång sedan 2006	+6%	Securitas	4%
Kursutveckling jämfört med OMXS30 sedan 2006	9,53 * index	Loomis	2%
		Övriga	1%

(MSAB 2012, se APPENDIX B för uträkning av kursutveckling jämfört med index)

1987 tillträder Melker Schörling som VD och delägare (17,5%) för säkerhetsbolaget Securitas, som under föregående år haft en stagnerande resultatutveckling. Genom sitt arbete började bolaget generera vinster, förvärva nya bolag, och utvecklades så småningom till en internationell säkerhetskoncern.

Melker har efter sin investering i Securitas lyckats med samma framgångsutveckling, från att vara mindre lokal aktör till att bli världsledande inom sitt område, för lås- och

dörrlösningföretaget Assa Abloy, mätteknikbolaget Hexagon och avknoppningen av HEXPOL och med fettspecialisten Aarhus Karlshamn, AAK.

Hösten 2006 börsnoterades hans privata investmentbolag Melker Schörling AB, MSAB, på Nasdaq OMX Stockholm, Large Cap, där familjen Schörling äger 86% (Wahlin, 2010). Med MSAB vill Melker verka för långsiktig industriell utveckling genom att vara ett aktivt ägarbolag. Dagens aktieportfölj innehåller stora andelar av kapitalet och rösterna i de sex börsnoterade bolagen Hexagon, AAK, Assa Abloy, HEXPOL, Securitas och Loomis. Gemensamt för portföljbolagen är att de är nischföretag med en tydlig strategi och med fortsatt stor utvecklingspotential. Som långsiktig och aktiv ägare som skapar värde till sina aktieägare, avser MSAB att göra nya investeringar i bolag, noterade eller onoterade, där stor utvecklingspotential och internationella expansionsmöjligheter finns. Melker Schörling uttrycker att ledstjärnorna för arbetet är affärsmässighet, engagemang, dialog och tydlig lågkostnadsprofil (MSAB, 2013).

4.1.3 VD OM SITT ARBETE

Ulrik Svensson har varit VD för MSAB sedan det börsnoterades 2006, vilket indikerar att han trivs med sitt arbete. Han menar att det är intressant att jobba med Melker som har en lång erfarenhet av att framgångsrikt ha utvecklat företag, med båda fötterna kvar på jorden.

4.1.4 AFFÄRSIDÉ OCH MÅL

”MSABs affärsidé är att, genom att vara ett börsnoterat ägarbolag, maximera bolagets substansvärde genom långsiktigt aktivt ägande och professionell investeringsverksamhet” (MSAB, 2013). Drivkraften är att utveckla MSAB-aktiens substansvärde jämfört med index. Det är något de jobbar aktivt med i bolaget och som är en viktig del i styrelsearbetet. (MSAB intervjun, 2013). MSAB:s viktigaste nyckeltal är att öka substansvärdet för sina aktieägare. Det aktuella substansvärdet, dagligt uppdaterat, visas på hemsidans förstasida för att de tycker att det är så viktigt (MSAB intervjun, 2013).

MSAB skapar värde främst genom en aktiv ägarprofil i befintliga portföljbolag. Samtidigt investerar de i nya förvärv med stor utvecklingspotential för ytterligare värdeskapande. Ledningen och styrelsen arbetar genom sin kompetens, erfarenhet och nätverk för att genomföra affärsidén.

4.1.5 STRATEGI

För att långsiktigt kunna vara lönsam på den konkurrenskraftiga marknaden är det viktigt att samtliga innehav i MSAB's portfölj är en av de största aktörerna på sin respektive marknad, nummer ett eller nummer två. Det är därför MSAB's samtliga innehav riktar in sig på att hitta sin nisch så att de kan vara specialiserade företag och ledande inom sin kategori (MSAB, 2012). *Vi investerar bara i företag som har en förmåga att bli ett av de största i världen (MSAB intervjun, 2013).*

För att nå detta har MSAB strategiskt valt att ha en hög ägarandel i samtliga innehav för att med aktivt styrelsearbete kunna utveckla företaget. I styrelsearbetet ingår nominering av styrelseledamöter, definiera affärsinriktning och strategi, utvärdering av kapitalstruktur, större investeringar, förvärv och spin-offs (MSAB, 2013). Med ovan nämnt är styrelsens viktigaste uppgift ändå att se till att det är rätt människor som arbetar på företaget. Valet av VD är kritiskt, liksom andra nyckelpersoner för bolagen. Alla företag består av människor och den utan tvekan viktigaste faktorn för framgång är att låta de bestå av kompetenta medarbetare. Det är Melker, som ibland med hjälp av "headhunters", hittar företagsledarna för respektive företag. Förmågan att rekrytera ledaren och sedan få personen att stanna kvar på sin position är Melker duktig på (MSAB intervjun, 2013).

De viktigaste egenskaperna för en ledare är att kunna sätta upp realistiska mål, motivera personer att genomföra målen och följa upp att saker blir gjort. För en VD handlar det till 90% om att arbeta operativt. Endast en mycket liten del handlar om strategiska frågor. Även om strategin givetvis är jätteviktig och måste vara rätt, är det oftast inte där skon klämmer. Det viktigaste är att kunna implementera strategin och vara "hands on". I och med att det finns tusentals anställda i bolagen är det viktigt att företagsledarna har förmågan att motivera. *Alla ledarna är olika och alla motiverar olika, men det viktiga är att de lyckas med att motivera medarbetarna (MSAB intervjun, 2013).*

MSAB:s kärnkompetens och viktigaste faktorn till MSAB:s framgång är förmågan att rekrytera duktiga personer och få dem att stanna kvar. Att kontinuerligt ha så hög kaliber på VD och även koncernledning som MSAB kan hjälpa till att rekrytera, samt att MSAB investerar i industrier som blir ledande är de viktigaste faktorerna för framgången och även kärnkompetensen. *Att vi är en informell och liten organisation som direkt kan ge snabba svar till bolagen, tror jag även är fördelaktigt för bolagen (MSAB intervjun, 2013).*

4.1.5.1 Investeringar och företagskultur

MSAB är i ständigt sökande efter nya investeringar, både bland noterade- och särskilt onoterade bolag. I vilket geografiskt område företaget finns i spelar ingen roll. Det viktigaste kriteriet för investeringen är att MSAB genom sin kompetens och nätverk kan bidra till företagets utveckling och att företaget har stor internationell utvecklingspotential, därför är investeringar i mindre nystartade verksamheter inte aktuell (MSAB, 2013).

Alla MSAB's innehav verkar i olika branscher där varje företag har sin egen kultur.

Företagskulturen ses som oerhört viktig, speciellt när de ska spridas ut i världen.

Gemensamma faktorer i varje MSAB-bolag är entreprenörskap, enkelhet och avsaknad av byråkrati. Det är varje VD i respektive företag som byggt upp företagets specifika kultur. *Alla VD:ar för våra bolag är entreprenörer (MSAB intervjun, 2013).* Avsaknad av byråkrati är också en viktig parameter för att organisationen ska fungera bättre, då VD:arna för företagen inte bygger upp någon, slipper man därmed omständigheten med att ta bort den.

MSAB söker efter bolag som byggts upp av engagerade och kompetenta ägare, som idag kanske drivs av andra- eller tredje generationens entreprenörer. Entreprenörer som är måna om att företaget fortsätter att drivas aktivt med engagemang för att ta tillvara på företagets fulla utvecklingspotential. MSAB arbetar aktivt med att hitta nya företag att investera i, men har hittills inte funnit något. De uttrycker att de är ytterst noggranna med vad de är ute efter (MSAB intervjun, 2013).

Kulturfrågor vid förvärv av bolag är viktig. MSAB har haft erfarenhet av bolag där den önskade kulturen inte fanns, varvid man fått byta ut personerna och tillsätta nya. *Då MSAB inte har en stor organisation av människor att byta ut med, är det därför viktigt att vi från början hittar företag med bra kultur (MSAB intervjun, 2013).*

MSAB avser att bli huvudägare i de flesta investeringar för att kunna bidra till att aktivt stötta sina innehav. Investeringar sker endast utifrån en långfristig tidshorisont, då MSAB menar att det endast är genom det arbetssättet som bestående värde skapas. Genom långsiktigt ägande går det att genomföra de strategiska ingrepp som långsiktigt kommer gynna företaget.

Långsiktighet är en viktig parameter i MSAB. I och med sin stora ägarandel och styrelseinflytande kan de ta de rätta långsiktiga besluten och minska fokuseringen på kortsiktiga kvartalsrapporter. *Vi är ett börsnoterat företag med ett långsiktigt investeringsperspektiv, det lever vi med. Vi tar alla beslut grundade på en långsiktig*

tidshorisont. Självklart kan man ta fel beslut ibland och då får man rätta till det, huvudsaken är att man gör vad som är bäst för företaget. (MSAB intervjun, 2013).

Beroende på innehavets storlek är MSAB med och hjälper till i beslutsfattandet olika mycket. Ett större företag har mer expertkunskaper och professionella personer än ett mindre, varvid det blir naturligt för MSAB att gå in och stötta de mindre innehaven mer. Det finns ingen uttryckt plan för hur mycket, eller i vilka beslut, MSAB ska vara delaktiga i. Det beror alldeles på vad som händer i respektive företag och vad innehaven behöver hjälp med, som MSAB hjälper till (MSAB intervjun 2013).

4.1.6 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Dagens organisation i MSAB är liten och består av tre personer, vilket ger en mycket flexibel och effektiv organisation. Det skapar korta beslutsvägar, ökad tidseffektivitet och låga förvaltningskostnader, vilka är viktiga faktorer för att öka MSAB's attraktivitet som investeringsalternativ. *Det här är en väldigt liten organisation, på tre personer. Väldigt enkel och direkt kommunikation (MSAB intervjun, 2013).*

Den lilla organisationen MSAB har ett stort nätverk med mycket kompetens. Nätverket har byggts upp ända sen Melker Schörling började sin karriär i Securitas och den sammanlagda kompetensen MSAB innehar med sina kontakter gör att de har förmågan att stötta bolagens respektive strategi (MSAB intervjun, 2013).

MSAB följer kontinuerligt sina innehavs finansiella utveckling, riskbildning och rapportering. Genom att inneha stor ägarandel och styrelserepresentation i innehaven ges möjlighet till stort inflytande i bolagen och på så sätt långsiktigt kunna utveckla dem. MSAB köper aldrig helt nystartade bolag utan investerar endast i företag som redan har en grundaffärsidé. Företag som har en historia där produkten har utvecklats över tid. Det är ledningen per respektive bolag som främst ansvarar för produktutvecklingen, även om MSAB är drivande i vissa frågor. Till exempel i AAK's fall så har Melker varit drivande i strategin att fokusera på specialfetter istället för bulkprodukter (MSAB intervjun, 2013).

Att vara en aktiv ägare med långsiktigt utvecklingsfokus skapar en förtroendeposition för MSAB. Som en engagerad ägare är MSAB ytterst mån om att rekrytera rätt personer, med rätt erfarenhet och kompetens, till styrelsen och ledningen i sina innehav (MSAB, 2013).

4.2 AAK

4.2.1 HISTORISK ÖVERBLICK

Ett urval av AAK's historiska utveckling presenteras i tabellen, samt den historiska kursutvecklingen.

Aarhus United

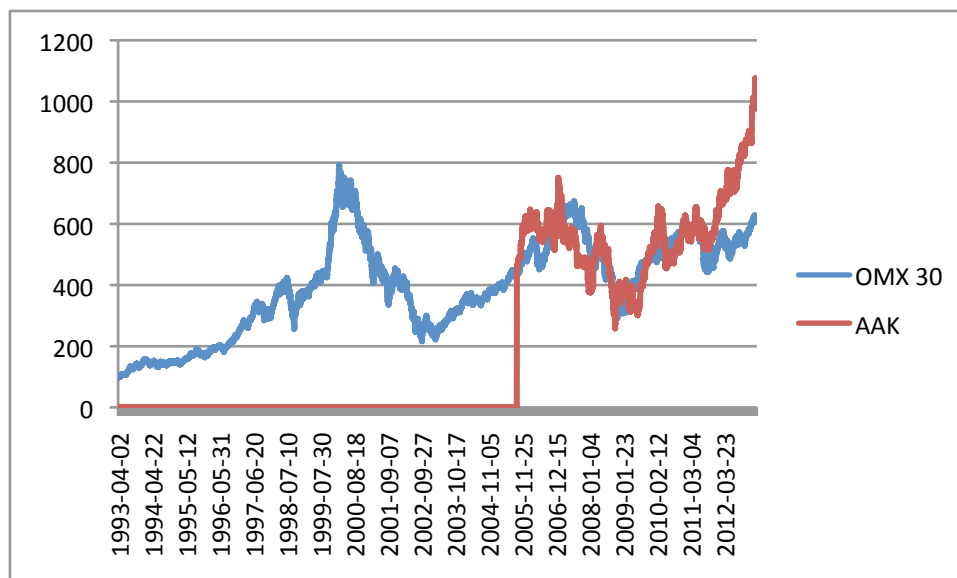
1871	Aarhus Palmekærnefabrik grundas och producerar oljekakor.
1910-1940	Ett internationellt nätverk etableras och företaget står periodvis för 10% av Danmarks export.
1960	Utveckling och modern produktion gör företaget till marknadsledande inom specialfetter.
1982-1991	Globaliseringen fortsätter och dotterbolag i Storbritannien, USA och Mexiko startas.

Karlshamns

1918	Karlshamn grundas och producerar sojamjöl för foderproduktion.
1942	Startar viktiga leveranser till den privata svenska margarinindustrin.
1965	Margarin- och glassfabriken invigs.
2001	Melker Schörling blir ny huvudägare.
2004	Fokusering på högförädlade specialfetter.

2005	AarhusKarlshamn AB bildas genom en fusion mellan Aarhus United och Karlshamns.
-------------	--

(AAK, 2012)



Graf. 3 Grafen visar AAK's historiska kursutveckling jämfört med index (Datastream, 2013).

4.2.2 AAK I KORTHET

AAK och MSAB

VD	Arne Frank
MSAB's kapitalandel	35%
MSAB's röstandel	35%
Ordförande	Melker Schörling
Styrelsrepresentation MSAB	Melker Schörling Mikael Ekdahl Ulrik Svensson
Kursutveckling sedan initial investering 2000 (i Karlshamn)	+388%
Kursutveckling jämfört med OMXS30 sedan 2005 (då AAK bildades genom fusion mellan Karlshamn och Aarhus United)	4,02* index

(MSAB 2012, se APPENDIX B för uträkning kursutveckling jämfört med index)

Aarhus Karlshamn AB (AAK) är resultatet av sammanslagningen mellan det danska Aarhus United och det svenska Karlshamns AB som skedde år 2005. Melker Schörling köpte aktier motsvarande ägarandel i Karlshamns AB år 2000 och har fortsatt att vara huvudägare även efter sammanslagningen med Aarhus United, i det nuvarande AAK.

AAK är världsledande inom tillverkning av vegetabiliska specialfetter. Genom att förädla vegetabiliska oljor tillverkar man specialprodukter, anpassade för kundernas olika behov. Verksamheten är indelad i tre kategorier för specialfetter:

- Chocolate & Confectionery Fats, där även kosmetikverksamheten ligger.
- Food Ingredients
- Technical Products & Feed

AarhusKarlshamn avser att vara förstahandsvalet för vegetabiliska specialprodukter till sina kunder och erbjuder ersättning för mjölkfett och kakaosmör, transfria lösningar till fyllning för choklad- och konfektyrprodukter och som producent till kosmetikindustrin. Man tillverkar även smörjmedel för industrin, exempelvis skogsmaskiner. Då de vegetabiliska oljorna är hämtade från naturen, gör det att restprodukter från maskinerna som återigen hamnar i naturen, inte bidrar till en negativ miljöbelastning.

De naturliga råvarorna som används i produktionen kommer från bland annat raps, palmkärnor, sojaböner, sheakärnor, solrosfrön och oliver. Råvarorna hämtas främst från Asien och Västafrika. AAK är måna om att verka för hållbar utveckling och tar inte bara socialt ansvar för sin verksamhet, utan för hela leveranskedjan av sina produkter. Bland annat är AAK engagerade i FN:s Global Compact och är en av grundarna till Roundtable on Sustainable Palm Oil, för att säkerställa att utvinning av palmolja sker utan bidrag till rovdrift (AAK, 2012). AAK arbetar även aktivt med kvinnogrupperna i Burkina Faso som plockar sheakärnor. För att förbättra levnadsvillkoren i de lokala byarna har man slutit avtal utifrån fair-trade principer med kvinnogrupperna för att kunna säkerställa att de får skälig inkomst med bonus för att tillhandahålla högkvalitativa produkter. På detta sätt arbetar AAK både för förbättrade levnadsvillkor, samtidigt som de får högkvalitativa råvaror av sheakärnor (AAK, 2012).

4.2.3 ARNE FRANK: KONCERNCHEF, VD OCH STYRELSELEDAMOT I AAK

Arne Frank (1958) valdes till Koncernchef och VD för AarhusKarlshamn AB år 2010. Han beskriver sin introduktionsperiod till AAK som mycket intressant där han fick förmånen att framförallt bekanta sig med kunderna, affärsområdena, och nyckelpersonerna inom AAK. Han menar att det är otroligt viktigt att förstå värderingarna inom bolaget. Erfarenheterna och kunskapen han fick om AAK innan tillträdet anser han har hjälpt honom mycket i sitt arbete. Särskilt viktigt har kundernas perspektiv varit, då det bekräftar riktigheten i AAK's strategi att starkt fokusera på utvecklingen av specialtillverkade vegetabiliska fetter (Cision, 2010)

4.2.4 VD OM SITT ARBETE

Arne Frank menar att hans arbete som VD i AAK är en livsstil. Han känner sig oerhört privilegierad att få jobba med affärer, människor och att bygga och förbättra. *Det är det roligaste som finns!* (Frank, 2013). För att lyckas på en position inom större ledarskap tror han att man just måste ha det som sin livsstil. Jobbet är en hobby och blir en del av fritiden och vice versa. *Man behöver ha ett oerhört intresse och ett stort personligt utbyte från det man gör. Man måste tycka det är skoj att bygga, förbättra och se resultat* (Frank, 2013).

Viktigast för en ledare är att sätta riktningen och definiera vad man ska göra. *Jag är som en "spelande tränare" och jag stöttar och följer upp de olika enheterna* (Frank, 2013).

4.2.5 AFFÄRSIDÉ OCH MÅL

AAK strävar efter att vara "The first choice for value-added vegetable oil solutions" (AAK, 2012) (Förstahandsvalet för värdeskapande vegetabiliska oljelösningar). Visionen är uppbyggd kring tre kärnpunkter:

- **Förstahandsval**

Genom att vara lyhörd på marknadens efterfrågningar inom området och snabbt finna värdeskapande lösningar, hålla en jämn kvalitet på produkterna och vara en pålitlig leverantör, strävar AAK att vara förstahandsvalet för både kunder, anställda, leverantörer och aktieägare.

- **Värdeskapande lösningar**

Förutom att tillhandahålla produkter erbjuder AAK även helhetslösningar till sina kunder, specialframtaget för att kunna möta kundernas individuella behov. AAK strävar efter en ökning av värdeskapande lösningar för kunderna, förutom bulkolja.

- **Vegetabiliska oljor**

Kärnverksamheten för AAK är att erbjuda ett brett produkt- och service sortiment inom vegetabiliska oljor.

4.2.6 STRATEGI

Som ett komplement till strategin att erbjuda specialfetter lanserade man under 2011 AAK Acceleration med ledorden "*Tillväxt, Effektivitet and Människor*" (AAK, 2012) som bygger på specialiseringsstrategin. Bakom framgången finns ett stort tekniskt kunnande inom produktutveckling och innovation, där AAK är väldigt kompetenta. Frank menar att AAK är en liten-till-medel-spelare på en gigantisk ocean där de konkurrerar med mycket större företag. Tillsammans med sitt kunnande har de arbetat starkt med "customer co development", där de arbetar tillsammans med kunden för att bättre kunna anpassa produkterna till kundernas olika krav som t.ex. klimatförutsättningar, maskinförutsättningar osv. Det har de andra aktörerna inte gjort lika starkt. *Vår teknikutveckling och customer co development är vår kärnkompetens och de starkaste faktorerna för vår framgång* (Frank, 2013).

- **Tillväxt**

Tillväxt genom att utveckla nya produkter och utöka produktportföljen inom hela sortimentet. Fokusering är att erbjuda innovativa specialprodukter och service. Med den kundkännedom och kompetens av medarbetare som finns i AAK, finns alla

resurser som krävs för strategins genomföring. Framförallt ser man närmast en stor tillväxtpotential i de snabbväxande ekonomierna Kina och Brasilien. Tillväxten sker främst organiskt i nära samspel med kunderna, men även förvärv kan vara aktuella om rätt möjligheter öppnar sig.

- **Effektivitet**

Öka effektivitet genom att implementera lean manufacturing i produktionen, samt att förbättra den globala inköpsstrategin.

- **Människor**

Målet att vara kundernas förstahandsval för högförädlade specialfetter, är avhängig att alla medarbetare runt om i världen aktivt engagerar sig i arbetet. För att förbättra förutsättningarna innebär projektet att utveckla den interna kommunikationen, öka mobiliseringen och att förbättra försäljnings- och säljprocesserna.

AAK acceleration mäter allt. Att fokusera på nyckeltal är som att ”köra bil och titta backspeglarna”, därför arbetar de med ”work KPI’s” (Key Performance Indicators som på svenska översätts till ”nyckeltal” och används för att mäta effektiviteten av något, här arbetet) som sitt viktigaste ”nyckeltal”, som fokuserar på vikten av att de gör det de måste för att kunna ta sig från A till B. *Något som för AAK är unikt är att vi mäter att vi gör det vi vet att vi måste göra, ”what you don’t measure you don’t get” (Frank, 2013).*

4.2.7 UTVECKLING AV AAK

Utvecklingen av AAK de senaste två åren har varit en spikrak trend uppåt, därmed är det intressant att undersöka vad som kan bidragit till denna markanta ökning (jfr. Graf 3)

I två år håller Frank med om att AAK haft en högre aktivitetsnivå. Han menar att de började med djupintervjuer med kunder som sedan resulterade i en enkel SWOT-analys. Genom den fick de klart för sig både sina starka- och svaga sidor. Efter det formulerade de sina starka sidor mer konkret, för att få mer ”leverage” (hävstång) på dem. De svaga sidorna har de tagit till sig på ett mer direkt och kompromisslöst sätt. *”Rakt på bollen” i growth och produktivitet och vi backar inte för slag (Frank, 2013).* AAK har fokus på action och är mer entreprenöriella än konkurrenterna. *Det finns en stark skiljelinje, med betoning på stark, mellan att ”alla kan göra snygga strategier i powerpoint” jämfört att verkligen göra något ”beyond dutiful talking” (Frank, 2013).*

4.2.8 RELATION

4.2.8.1 MSAB-AAK

MSAB äger 35% av röster och kapitalandel i AAK (MSAB, 2012). Melker Schörling är styrelseordförande och styrelseledamöter från MSAB är Ulrik Svensson och Mikael Ekdahl. Denna kombination ger MSAB otroligt stort inflytande över AAK, varvid frågan uppstår hur stort handlingsutrymme VD upplever sig ha. Frank menar att han och styrelseordförande har lika tankesätt gällande det mesta, även om de är oerhört olika personer, och att MSABs inflytande på många sätt hjälper AAK att komma fram till ”hur” de kan göra på bästa sätt. Han upplever således en mycket hög grad av frihet och menar att det är en bra förutsättning att ha liknande tankesätt som ordföranden. *Det är en entreprenöriell atmosfär och givetvis drar jag nytta av den kompetens som finns runt omkring mig, det vore korkat att inte lyssna (Frank, 2013).*

4.2.8.1 Melker-VD

Att ha så nära kontakt med Melker ser VD som en stor fördel och framgångsfaktor för AAK. *En framgångsfaktor för AAK är att huvudägaren och styrelseordförande är samma person. Det är en stor fördel som gör allt mycket enklare och direkt (Frank, 2013).*

Genom en aktiv, engagerad och långsiktig ägare finns alla möjligheter för att utveckla företaget på bästa sätt. Han menar att Melker har stor erfarenhet, är mycket engagerad, praktisk och har en god syn på människor. Just att ha en god syn på människor tror han är oerhört viktigt för att lyckas i företagande. *Man behöver bra människor i ett företag, som är kunniga, engagerade och utan nonsens (Frank, 2013).*

4.2.9 FÖRETAGSKULTUR

4.2.9.1 AAK

Att företagskultur är ett svårdefinierat begrepp som kan ha olika innebörd för olika personer framgick under intervjun. *Kultur är ett luddigt ord. För mig definieras kultur som ackumulerade gemensamma erfarenheter. Det uppstår när man verkat tillsammans under lång tid och kulturen skapas genom de erfarenheter man får. Det är inte något som går att påverka på kort sikt (Frank, 2013).*

Hur AAK skulle beskriva sin ”kultur” översätts hellre till vad de har för ”kärnvärderingar”. VD menar att det är lika viktigt med mångfaldighet som att man är enade kring kärnvärderingarna. AAK’s kärnvärderingar beskriver han som ”*sunda människor med sund*

syn på achievement, integritet, praktiska och utan nonsens. Det tittar vi på både vid rekrytering och vid förvärv för att säkerställa bra core values (kultur)” (Frank, 2013). Han anser även att de viktigaste egenskaperna för en ledare är att arbeta med just kärnvärderingarna.

4.2.9.2 MSAB

I och med att AAK tillhör MSAB-gruppen väcks tanken huruvida AAK's egen företagskultur påverkas av att tillhöra MSAB-sfären och hur stort inflytande huvudägaren MSAB har. Av intervjun framgår att MSAB-bolagen inte har så stor kontakt med varandra sinsemellan, men att den entreprenöriella andan och starkt engagerade människor går som en röd tråd genom alla bolagen. *Jag gissar att bra, stabila, no-nonsense och starkt engagerade människor är en röd tråd genom alla MSAB-bolag. Jag tror även att den ”entreprenöriella andan” är över genomsnittet för bolagen inom MSAB. Vi har en mycket god entreprenörsanda (Frank, 2013).*

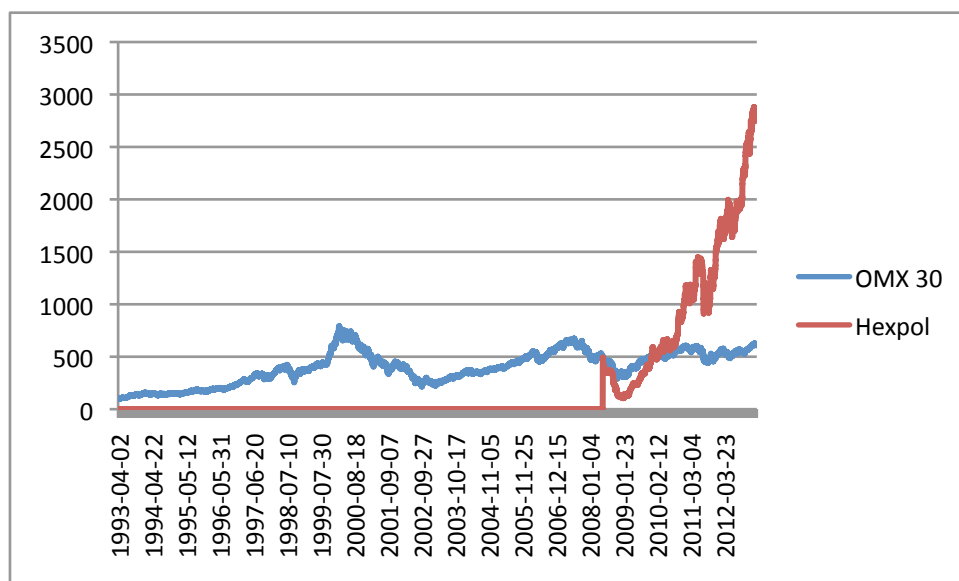
4.3 HEXPOL

4.3.1 HISTORISK ÖVERBLICK

Ett urval av HEXPOL's historiska utveckling presenteras i tabellen, samt den historiska kursutvecklingen.

1883	Gislow Bröderna bildar en gummi fabrik i Gislaved
1966	En ny fabrik för den produkt som kallas Teknisk Gummi byggs
1991	Produktion av packningar för plattvärmväxlare förvärvas
1994	Hexagon AB förvärvar bolaget
1994-2007	Stellana AB, Elastomeric Engineering Co Ltd i Sri Lanka, GFD Technology GmbH i Tyskland, Thonagruppen i Belgien, Trostel SE i USA och GoldKey Processing Ltd i USA förvärvas.
2008	Förändring av företagsidentitet från Hexagon Polymers till HEXPOL. Utdelning av HEXPOL till Hexagons aktieägare och notering av aktien på NASDAQ OMX Nordic
2010-2012	ELASTO Group med verksamhet i Sverige och Storbritannien-, Excel Polymers med verksamhet i USA, Kina, Storbritannien och Mexico-, TPE Cmpounding bolaget Müller Kunststoffe i Tyskland, ledande amerikanska gummi compounder bolaget Robbins förvärvas.
2012	Kapacitet investeringar i tillväxtmarknaderna Mexiko och Kina

(HEXPOL, 2013)



Graf 4. Grafen visar HEXPOL's historiska kursutveckling jämfört med index (Datastream, 2013).

4.3.2 HEXPOL I KORTHET

HEXPOL och MSAB

VD	Georg Brunstam
MSAB's kapitalandel	26,3%
MSAB's röstandel	46,8%
Styrelseordförande	Melker Schörling
Styrelserepresentation MSAB	Melker Schörling Ulrik Svensson
Kursutveckling sedan initial investering 2008	+431%
Kursutveckling jämfört med OMXS30 sedan 2008	19,89 * index

(MSAB 2012, se APPENDIX B för uträkning kursutveckling jämfört med index)

2008 delades HEXPOL ut till aktieägarna av Hexagon, varvid HEXPOL blev ett självständigt börsnoterad företag på Nasdaq OMX Nordic. HEXPOL är en global koncern som är världsledande inom specialtillverkade polymerprodukter. Produkterna som erbjuds är uppdelade på två affärsområden:

1. HEXPOL Compounding

HEXPOL Compounding är nummer ett på marknaden för tillverkningen av avancerade polymerblandningar. Polymerblandningarna utgör ett produktområde och är idag inriktade på två specialområden:

- **HEXPOL Rubber Compounding**, gummiblandningar till framförallt fordons- och verkstadsindustrin.
- **HEXPOL TPE Compounding**, termoplastiska elastomerblandningar till industri, konsument och medicinteknik.

Tillverkningen sker i tre geografiska regioner; NAFTA, Asien och Europa. Kundgruppen är inriktad till systemleverantörer inom fordons- och verkstadsindustrin som utgör den största gruppen, samt bygg- och infrastruktursindustrin, energi-, olje- och gassektorn och för medicinsk utrustning. Kunderna är internationella företag som har höga krav vad gäller produkternas kvalitet och säkerhet (HEXPOL, 2012).

2. HEXPOL Engineered Products

HEXPOL Engineered Products är tre produktområden som är indelade enligt:

- **HEXPOL Gaskets**, packningar till plattvärmeväxlare
- **HEXPOL Wheels**, hjul-, plast- och gummimaterial till truckindustrin
- **HEXPOL Profiles**, gummiprofiler till bygg-, och verkstadsindustrin

Tillverkningen sker Asien, Europa och för hjulen även i Nordamerika. Kundgruppen är främst OEM-tillverkare, Original Equipment Manufacturer, det vill säga termen för ett företag som tillverkar den slutliga produkten som kan säljas på den öppna marknaden (HEXPOL, 2012).

4.3.3 GEORG BRUNSTAM: KONCERNCHEF, VD OCH STYRELSELEDAMOT FÖR HEXPOL

Georg Brunstam (1957) utsågs till koncernchef och VD för HEXPOL 2007. Efter sitt första år som koncernchef och VD för HEXPOL uttrycker han att han är *djupt imponerad av den kompetens och det engagemang vi har i vår organisation och i våra medarbetare. (HEXPOL, 2008)*

4.3.4 VD OM SITT ARBETE

Brunstam trivs mycket bra med sitt arbete och syftar på att det är ett fint, internationellt företag som har god relation med sin ordförande. Att just styrelseordföranden själv har erfarenheten och kompetensen av att vara koncernchef, menar Brunstam är mycket fördelaktigt. En VD's viktigaste uppgift anser Brunstam är att leda koncernen framåt och peka

ut vägen. *Det är viktigt att ha ett bra team omkring sig för att kunna göra detta (Brunstam, 2013).*

4.3.5 AFFÄRSIDÉ

HEXPOL bygger sin affärsidé på att vara produkt- och applikationsspecialist för utveckling av polymera produkter. Med spetskompetens inom polymera material och uttalad kostnadseffektivitet i produktionen, är målet att vara nyckelbranschernas kunders mest efterfrågade affärspartner (HEXPOL, 2012). Om HEXPOL 's kärnkompetens menar VD att det är väldigt mycket. *Vi kan vår bransch och teknologi, vi kan vår business helt enkelt. Vi jobbar inom det och satsar inte tunt på massa olika saker (Brunstam, 2013).*

4.3.6 VISION

HEXPOL:s vision är att vara marknadsledare, nummer ett eller nummer två, inom utvalda tekniska eller geografiska segment (HEXPOL, 2012).

4.3.7 STRATEGI

I sin målsättning att uppnå långsiktig lönsamhet på den konkurrenskraftiga marknaden har HEXPOL har delat upp sin strategi inom fem verksamhetsområden:

- **Produktutveckling**

Genom spetskompetens inom polymer- och applikationsutveckling.

- **Kostnadseffektivitet**

Vara det mest kostnadseffektiva företaget i branschen.

- **Supply Management**

Effektivisering av funktionen för att ta tillvara på stordriftsfördelar.

- **Ledningskompetens**

Internrekrytering är den viktigaste rekryteringsbasen för att säkerställa att arbetet leds- och utförs av de mest kompetenta- och erfarna teamen. *Det är bra med internrekrytering både för att personen är insatt i arbetet och man vet både vad personen kan- och inte kan, varvid det blir lättare att stötta den personen då. Engagemang och driv är de viktigaste egenskaperna hos människor, att de drivs av att åstadkomma något. Självklart händer det att människor kan göra fel ibland, men "fler rätt än fel" (Brunstam, 2013).*

- **Speed Management**

Snabba beslutsvägar i organisationen som präglas av stabilitet med få organisationsförändringar. *Vi är faktaorienterade och alla kan sina saker, vi jobbar med uppföljning och är i god tid med allt. Vi skriver inga PM utan vi*

pratar helt enkelt om hur vi ska göra- och så gör vi så. Vi är fokuserade på verkligheten har ingen internpolitik. Varför vi inte kan ha något nonsens är för att vi helt enkelt inte har tid med det! (Brunstam, 2013)

Förmånen att kunna växa sker främst organiskt, men även genom förvärv. Oavsett tillväxtsätt är HEXPOL noga med att alltid växa inom sina kärnområden. Vid förvärv bevakas företaget under längre tid av HEXPOL innan det eventuella köpet sker. Detta för att få större kunskap om företaget och försäkra sig om att företaget kommer bidra till HEXPOLs fortsatta utveckling.

HEXPOL är noga med att ha en transparent hållbarhetsredovisning till sina intressenter. För företaget är det viktigt att proaktivt arbeta med hållbar utveckling eftersom det gynnar både samhället, medarbetarna, ägarna och affärsverksamheten.

Enligt HEXPOL är det genom ett aktivt arbete utifrån ovan verksamhetsstrategier som skapat framgång för HEXPOL och är deras framgångsfaktorer (HEXPOL, 2012).

4.3.8 UTVECKLING AV HEXPOL

Aktiens utveckling sedan HEXPOL knoppades av från Hexagon 2008 har stigit med +431%. Det är en otrolig utveckling och den naturliga frågan är vad det är HEXPOL gör som konkurrenterna inte gör. VD menar att de har många duktiga konkurrenter men att deras devis ”agera lokalt, tänk globalt” (”acting local, thinking global”), gör att de är lite bättre än konkurrenterna som är mer regionala i sitt tänkande. *Vi måste fortfarande agera lokalt, men tänka globalt. Jag tror det är en bra kombination och ett bra koncept (Brunstam, 2013).*

VD understryker även, förutom att tänka globalt, att den främsta faktorn för framgången att de har väldigt kompetenta medarbetare.

Det i särklass viktigaste nyckeltalet för HEXPOL är ”vinst per aktie” enligt Brunstam. Ett annat viktigt mått menar han även är ”avkastning”, där de lyckats mycket bra och har hög kapitalavkastning.

4.3.9 RELATION

4.3.9.1 MSAB-HEXPOL

MSAB äger 46,8% av rösterna och 26,3% kapitalandel i HEXPOL (MSAB 2012). Melker Schörling är styrelseordförande och styrelseledamot från MSAB är Ulrik Svensson. Denna kombination ger MSAB otroligt stort inflytande över HEXPOL, varvid frågan uppstår hur

stort handlingsutrymme VD upplever sig ha. *"De jagar livet av mig!" (haha) Nej, det är ett bra klimat. Vi har ett bra samarbete och det är viktigt (Brunstam, 2013).*

Brunstam upplever det mycket positivt med den lilla organisationen på tre personer i MSAB, och att deras aktiva ägande ger dem enorma fördelar. *Det är väldigt klokt med Ulrik, Mikael och Melker, det är ett litet team vilket gör att det blir vasst! Vi får helt fantastiska fördelar genom att både vara ett noterat börsbolag, samtidigt som vi har snabbhet som ett familjeföretag (Brunstam, 2013).*

4.3.9.2 Melker-VD

Kontakten med Melker är en normal ordförandekontakt menar VD och de pratas vid i jämna mellanrum. Arbetsrelationen de emellan beskrivs som enkel: *Vi är affärsorienterade, tänker långsiktigt, är intresserade av människor och av affärsmodellen (Brunstam, 2013).*

Genom sin ordförande- och ägarposition i HEXPOL är Melker givetvis med och påverkar besluten för HEXPOL. Brunstam menar att Melker med sin egen kompetens och erfarenhet som koncernchef inger förtroende. *Han hjälper mig och vet hur man kan göra och han tänker långsiktigt (Brunstam, 2013).*

4.3.10 FÖRETAGSKULTUR

4.3.10.1 MSAB

Intressant är att få kunskap i hur företagskulturen ser ut inom MSAB-bolagen och om Melkers inflytande som ordförande och ägare går att urskilja mellan de olika bolagen. Brunstam menar att det nog inte gör det, då bolagen är otroligt olika och att han inte känner de andra så väl. Men han menar också att det är klart att Melker på något vis genom sitt stora inflytande i de olika bolagen står för något (Brunstam, 2013).

4.2.10.2 HEXPOL

HEXPOL knoppades av från Hexagon och delades ut till aktieägarna 2008. Brunstam menar att företagskulturen i HEXPOL är väldigt lik den i Hexgon och att de har mycket kvar från den. *Alltså att vi är snabba i fötterna, utan byråkrati, har ordning och kompetens och att vi är en platt organisation. Det är utvecklat tidigare i Hexagon som vi har med oss (Brunstam, 2013).*

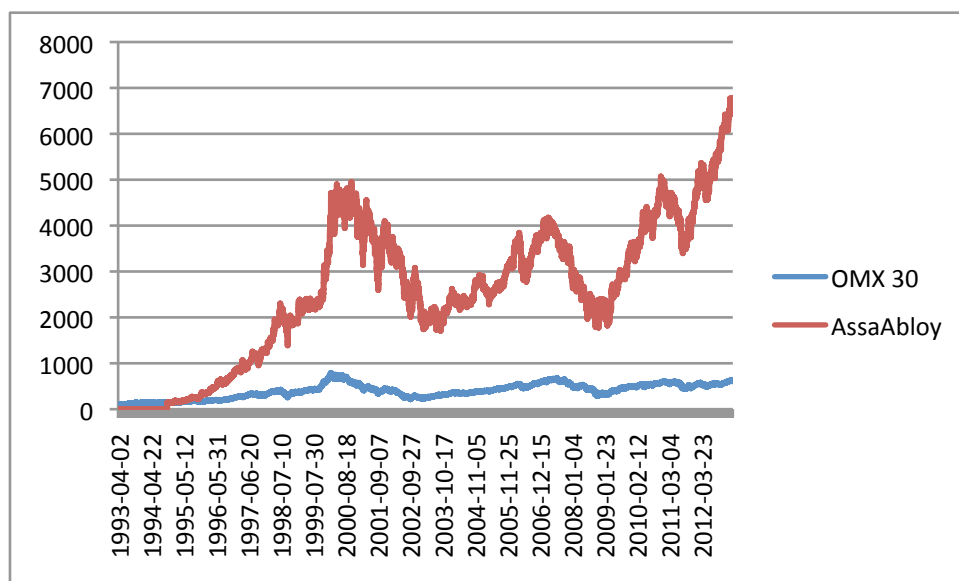
4.4 ASSA ABLOY

4.4.1 HISTORISK ÖVERBLICK

Ett urval av ASSA ABLOY's historiska utveckling presenteras i tabellen, samt den historiska kursutvecklingen.

1994	ASSA ABLOY bildas genom sammanslagningen av svenska ASSA och finska Abloy.
1996-2004	Elektroniska säkerhetsföretaget Essex i USA, franska låskoncernen Vachette, Medeco i Nordamerika förvärvas. Högsäkerhetslåstillverkarna Mul-T-Lock i Israel, Lockwood i Australien och Fichet i Frankrike förvärvas. Ytterligare förvärv Yale, Nya Zeeland, Sverige, Australien och i Kina adderar elektronisk identifiering och passerkontroll-, och dörrautomatik i produktportföljen.
2004	ASSA ABLOY lanserar deras egenutvecklade teknologi Hi-O, för nätverksstyrda passersystem och elektroniska dörrar.
2005	Johan Molin tillträder som VD och Koncernchef för ASSA ABLOY.
2006	System för utfärdande av konto-, betal-, kredit-, och ID korts företag förvärvas.
2007	Förvärv i Kina och Sydkorea av digitala dörrlås.
2008	ASSA ABLOY lanseras teknologin Aperio, där mekaniska lås trådlöst kopplas till befintliga passersystem.
2009	ASSA ABLOY har konsoliderat branschen och är efter 15 år världsledande inom dörrlösningar. Entréautomatiks företag förvärvas i Italien
2010	ASSA ABLOY lanserar NFC-teknologi, en heltäckande mobil-nyckel-tjänst.
2011	Förvärvar företag inom industriportar, dockningssystem och garageportar.
2012	ASSA ABLOY lanserar Seos, världens första kommersiella ekosystem för digitala nycklar i NFC mobiler.

(ASSA ABLOY, 2013)



Graf 5. Grafen visar ASSA ABLOY's historiska kursutveckling jämfört med index (Datastream, 2013).

4.4.2 ASSA ABLOY I KORTHET

ASSA ABLOY och MSAB

VD	Johan Molin
MSAB's kapitalandel	3,9%
MSAB's röstandel	11,5%
Styrelseordförande	Lars Renström
Styrelserepresentation MSAB	Ulrik Svensson
Kursutveckling sedan initial investering 1994	+4191%
Kursutveckling jämfört med OMXS30 sedan 1994	14,01 * index

(MSAB 2012, se APPENDIX B för uträkning kursutveckling jämfört med index)

ASSA ABLOY bildades 1994 genom en avknoppning från Securitas och är idag en världsledande internationell koncern inom lås- och dörrlösningar, med en omsättning på 47 miljarder SEK. Att erbjuda totala dörrlösningar är enligt VD ASSA ABLOY's kärnkompetens (Molin, 2013).

Styrkan för koncernen ligger, förutom i innovation, i sin breda och starka produktportfölj. Specialprodukter för olika klimat, olika typer av byggnader med varierande krav på säkerhet finns för att tillgodose de olika kunders behov, konsumenter, arkitekter och installatörer. ASSA ABLOY tillverkar produkter med rätt kvalitet, design och kostnad för att tillfredsställa

kundernas krav och för att passa i såväl ny- som ombyggnationer. *Hållbarhet är väldigt viktigt som vi integrerar i alla delar av produktionsledet (vi har inte en egen enhet som bara håller på med hållbarhet). 30% av energiåtgången är på grund av dörren. Vi jobbar till exempel med isolerade dörrar som göra att värmen i rummet stannar kvar där, vilket i varma klimat minskar åtgången av luftkonditionering och i kalla klimat minskar det åtgången av uppvärmning (Molin, 2013).*

ASSA ABLOY finns representerat i hela världen och är ledande i Europa, Nordamerika, Asien, Australien och Nya Zeeland. Det traditionella produktsegmentet innefattar mekaniska lås- och säkerhetsdörrar. Inom det snabbväxande produktområdet med elektromekaniska säkerhetslösningar, är ASSA ABLOY ledande inom både passerkontroll, identifiering, entréautomatik och hotellsäkerhet (ASSA ABLOY, 2012).

ASSA ABLOY omfattar idag tre regionala divisioner och två globala divisioner. De regionala divisionerna koncentrerar sig på tillverkning och försäljning av elektromagnetiska lås, cylindrar och säkerhetsdörrar anpassade för den lokala marknaden. De globala divisionerna arbetar med tillverkning och försäljning av elektronisk passerkontroll, identifieringsprodukter och entréautomatik anpassade till den globala marknaden (ASSA ABLOY, 2012).

4.4.3 JOHAN MOLIN: KONCERNCHEF, VD OCH STYRELSELEDAMOT FÖR ASSA ABLOY

Johan Molin (1959) valdes till koncernchef och VD för ASSA ABLOY 2005. Den nämnda skillnaden mot tidigare positioner menar Molin är att ASSA ABLOY har två ägare, mot hans tidigare erfarenhet av en ägare (senaste positionen i Danmark). Av erfarenhet så menar han också att det inte är någon skillnad mellan människorna i Danmark och Sverige. *Människor strävar framåt och vill göra det bästa möjliga, och det är på chefens ansvar att fånga det (ASSA ABLOY, 2012; Molin, 2013).*

4.4.4 VD OM SITT ARBETE

Molin har varit VD för ASSA ABLOY i 7,5 år nu och säger att han trivs med sitt arbete. De viktigaste egenskaperna för en ledare är enligt Molin tydlighet och att ge organisationen en framtid, en bild, vision, ett tydligt mål. Den viktigaste uppgiften som VD är att leda detta, så att organisationen rör sig framåt. *Det är ledarens uppgift att skapa målbilden i organisationen. Vi är väldigt målstyrda och målorienterade. Vi mäter ALLT: bättre inköp, value analysis, lean-projektet, antal offerter, kvalité, innehåll, distributörer, säljare... (Molin, 2013).* Det är endast en bråkdel av alla exempel Molin nämner, de mäter verkligen allt för att

ha koll på läget och jobbar målinriktad, hela tiden, med allt. De mäter alla innovationer och har statistik på allt. Ansvar att nå upp till målen är delegerat till medarbetarna. De arbetar med tydliga mål och Molin menar att om man inte klarar av att jobba och leverera i linje med målen behöver man fundera på om personen passar bättre i en annan organisation.

4.4.5 STRATEGI

Den övergripande strategin är att *”leda trenden mot högre säkerhet med ett produktdrivet erbjudande med kunden i fokus”* (ASSA ABLOY, 2012). Strategin är indelad i tre olika områden:

1. Marknadsnärvaro

ASSA ABLOY har många av branschens starkaste varumärken och har en världsledande marknadsnärvaro. Denna skapas genom att

- Utnyttja styrkan i varumärkesportföljen
- Öka tillväxten inom kärnverksamheten
- Expandera på nya marknader och segment

För att kunna möta efterfrågan och erbjuda kompletta säkerhetslösningar på de lokala marknaderna, samlas utbudet av produkter under namnet ASSA ABLOY. ASSA ABLOY har en stark lokal närvaro och kompetens. Den ökade fokuseringen på segmentering och lägre kostnader har bidragit till och varit vägledande i varumärkeskonsolidering, rationalisering och utveckling av produkter och lösningar (ASSA ABLOY, 2012). Genom segmenteringen och satsning på specifikationsförsäljning till både direkta- och indirekta kunder som installatörer och arkitekter, har ASSA ABLOY fått överlägsen kunskap om deras behov och har då större möjlighet att kunna agera partner för lokala lås- och dörrlösningar och därmed skapa större efterfrågan (ASSA ABLOY, 2012). *Vi har även strukturerat om hur vi når våra kunder. Nu säljer vi framförallt till slutkunden och fokuserar på att jobba väldigt nära kunden. Ofta arbetar vi på kundens arbetsplats för att verkligen kunna förstå och möta kunden, och erbjuda en helhetslösning som passar kundens specifika krav* (Molin, 2013).

2. Produktledarskap

Genom att kontinuerligt utveckla nya produkter för ökad kundnytta, med lägre kostnader, skapar ASSA ABLOY produktledarskap. Detta är möjligt genom att använda gemensamma produktplattformar med färre komponenter. Produktutvecklingen sker i nära samarbete med slutanvändaren för att säkerställa att kundens behov av säkerhet, pålitlighet, funktionalitet, design ökad tillgodoses och skapar kundnytta (ASSA ABLOY, 2012). En omorientering har

skett de senaste sju åren då ASSA ABLOY investerat mycket i utveckling av produkter, som lett till en förnyelse av koncernens arbetssätt med en gemensam och strukturerad innovationsprocess. Det är genom samarbetet mellan divisionerna man har skapat gemensamma produktplattformar som både har minskat antal komponenter, bidragit till ökad utvecklingstakt och minskade kostnader och dessutom att idéer och kompetens sprids snabbare mellan divisionerna. Kunderna har involverats tidigare i produktutvecklingen för att snabbare och bättre kunna möta efterfrågan.

Ambitionen är att vara branschens mest innovativa leverantör, med målet att produkter som är yngre än tre år ska motsvara minst 25% av den totala försäljningen, vilket ASSA ABLOY uppnått (ASSA ABLOY, 2012).

3. Kostnadseffektivitet

Genom att samtliga områden nu arbetar med gemensam produktutveckling och använder gemensamma produktplattformar, som lett till att färre komponenter används, har det resulterat i en betydande kostnadseffektivisering. Standardprodukter som tillverkas i stora volymer är placerade i externa- och interna enheter i lågkostnadsländer, medan slutmonteringen sker nära kunden för att öka ASSA ABLOY's flexibilitet till kundens behov. (ASSA ABLOY, 2012).

4.4.6 MÅL

Affärsstrategin har som mål att ge ökad tillväxt, lönsamhet och värdeskapande (ASSA ABLOY, 2012). ASSA ABLOY har en *mål- och strategi bok* som de ger alla anställda. Det är en knappt 70 sidig bok med mjuka pärmar i en storlek något mindre än A4. Innehållet är en enkel och tydlig, färg- och bildrik beskrivning av vad ASSA ABLOY är, deras vision, strategi och strategiska åtgärder: Marknadsnärvaro, Produktledarskap genom innovation och Kostnadseffektivisering. Boken ges ut till alla anställda samt att de får interutbildning av bokens innehåll. Molin menar att det är viktigt att de anställda förstår vad ASSA ABLOY är, vad det står för och att de blir medvetna om alla viktiga processer i genomförandet av strategin. På så sätt skapas en allmän kultur och tydlig bild om hur man jobbar och vad man jobbar mot (Molin, 2013).

4.4.7 VISION

Visionen är att vara den globalt ledande, mest framgångsrika och innovativa leverantören av totala lås- och dörrlösningar. Leda innovationen och erbjuda väldesignade, bekväma, trygga

och säkra lösningar som skapar mervärde för våra kunder samt att vara en attraktiv arbetsplats för våra medarbetare (ASSA ABLOY, 2012).

4.4.8 UTVECKLING AV ASSA ABLOY

Kursutvecklingen för ASSA ABLOY har stigit med +4191% sedan de bör noterades. Johan Molin tillträdde som VD 2005 och menar att det som ASSA ABLOY gör som inte konkurrenterna gör är att de har blivit väsentligt bättre på att strukturera sig till marknaden. *Vi har bra strategi att fokusera på kunden och är framförallt kostnadseffektiva. Vi är också bättre på innovation (Molin, 2013).* Den främsta faktorn för framgången menar Molin har att göra med deras organiska tillväxt, som han är övertygad om är det absolut bästa sättet att växa på. Det i särklass viktigaste nyckeltalet för ASSA ABLOY är enligt Molin ”omsättning” och ”vinst”.

4.4.9 RELATION

4.4.9.1 MSAB-ASSA ABLOY

MSAB äger 11,5% av rösterna och 3,9% av kapitalet i ASSA ABLOY och är med det den näst största ägaren i bolaget. Huvudägaren är Investment AB Latour med 9,5% av kapitalet och 29,5% av rösterna. I styrelsen sitter Ulrik Svensson som representant för MSAB. Därmed sker ingen direktkontakt med Melker Schörling i ASSA ABLOY (Molin, 2013).

VD upplever sig ha fullt (100%) handlingsutrymme från styrelsen, men att styrelsen självklart är med och har en input. Både huvudägaren Latour och MSAB har varit väldigt positiva till förvärv och Molin känner att han har fullt stöd från båda ägarna (Molin, 2013).

4.4.10 FÖRETAGSKULTUR

4.4.10.1 MSAB

Melker Schörling är inte i egenskap av egen person med i styrelsen för ASSA ABLOY. Det är dock intressant att undersöka ifall Melkers inflytande genom MSAB går att urskilja mellan de olika bolagen och med det få VD's uppfattning av företagskulturen inom MSAB-bolagen. Molin menar att han är osäker på om bolagen har någon gemensam kultur då MSAB-bolagen är väldigt olika i vilken bransch de verkar, med olika specialiseringar. De träffas endast kort en gång om året. Däremot skulle han tro att bra förvärv- och förädling av bolag är gemensamt för MSAB-gruppens företag (Molin, 2013).

4.4.10.2 ASSA ABLOY

Företagskulturen i ASSA ABLOY beskrivs som entreprenöriell. Molin menar att han tillfört tre viktiga fokusområden i ASSA ABLOY: Marknadsmedvetande, innovation och

kostnadsmedvetenhet. Genom att kostnadseffektivisera och mäta varenda kostnad för alla produkter, kan de därför ge ett bättre och motiverat pris till kunden (Molin, 2013).

I ASSA ABLOY är det viktigt att medarbetarna är drivna, framåt och kan ta egna initiativ och beslut. *Det viktigaste är att människor tar egna initiativ, inom ramen för ansvaret, så att organisationen tar sig framåt (Molin, 2013).* Molin menar att det är bättre att ta ett beslut, som sedan visar sig vara mindre bra, än att inte ta ett beslut överhuvudtaget som leder till att organisationen/kunden/någon behöver vänta. *Man måste ta beslut för att kunna gå vidare (Molin, 2013).*

5. ANALYS

Analysen kommer systematiskt utgå från Jim Collins modell, med samma företagsordning som empirins, dvs, först MSAB, sen AAK, HEXPOL och ASSA ABLOY. Efter varje koncept i modellen görs en delslutsats. Avslutningsvis diskuteras vad Jim Collins modell kan tänkas representera.

5.1 MSAB

MSAB är ett holdingbolag med aktivt och långsiktigt ägande, därför skiljer sig VD's uppgifter jämfört med andra bolag. Arbetet inbegriper både att utveckla bolagen MSAB äger, samt att MSAB i sig är ett börsnoterat företag som behöver skötas.

5.1.1 ANALYS ENLIGT COLLINS TEORI OCH DELSLUTSATSER

Collins ramverk kommer analyseras koncept för koncept, varvat med delslutsatser.

Ledarskap på nivå 5

Affärsidén att utveckla substansvärdet på MSAB-aktien jämfört med index är den största utmaningen och det som VD jobbar aktivt med. Aktuell kurssiffra uppdateras dagligen på hemsidans förstasida. Det är lättillgängligt för en utomstående att se hur väl det målet nås och utvecklingen på substansvärdet med + 135%, jämfört med index +6% (MSAB, 2012) är en tydlig indikator på att det viktigaste är *att skapa resultat för bolaget*.

Då det i VD's arbete inbegriper både att sköta styrelsearbetet, utveckla företagen och vara stödjande för medarbetarna samtidigt som MSAB behöver skötas, krävs det onekligen en *professionell viljestyrka* för att kunna utföra det. Beroende på vad som händer i portföljbolagen, behövs energi läggas på det. Arbetsuppgifterna är mycket omväxlande och för att kunna utveckla företagen på bästa sätt behöver man en *personlig och professionell viljestyrka* åt bolagens vägnar.

Investeringarna sker utifrån ett långsiktigt perspektiv, varvid besluten alltid utgår från vad som är bäst för företagen, utan hänsyn till aktiemarknadens kortsiktiga resultattänkande. Det gör det tydligt att än en gång är *målet att utveckla företagen*, inte att bli personligt hyllad för snabb resultatgenerering.

Ödmjukhet lyser igenom i att det är VD:n i respektive innehavs förtjänst att bolagen utvecklats så fint, inte hans egen personliga. Det är framförallt Melker som är oerhört duktig att finna duktiga företagsledare för bolagen, samt att förmå dem att stanna kvar. Att vara mån

om att anställa bästa möjliga VD för bolagen är i sig ett tydligt tecken på att man genuint är mån om bolagens utveckling. I MSAB anställer man dessutom med två års jämna mellanrum en ”påläggskalv”, som oftast är en nyligen examinerad student, för att personen ska stödja VD:n i det operativa arbetet på MSAB och därefter få möjligheten att fortsätta sin karriär i ett av MSABs innehavsbolag. Man jobbar aktivt med att säkerställa bolagens framtida utveckling och därmed finner jag stöd för att det i MSAB är viktigt att omge sig med en bra ledningsgrupp, snarare än att ha ”1000 medhjälpare” som följer ”VD:ns djärva idéer”.

Delslutsats

Collins menar att en nivå 5 ledare kännetecknas av att ha en paradoxalblandning av professionell viljestyrka och personlig ödmjukhet. Fokus ligger på bolagets utveckling och inte på dem själva, något jag finner stöd för i ovan stående analys.

Först vem, sedan vad

Det framgår tydligt att förmågan att rekrytera duktiga personer och få dem att stanna kvar, samt att ha så duktig koncernledning som möjligt är en av de avgörande faktorerna för MSAB's framgång. I samtliga innehav har MSAB varit mån om att få rätt företagsledare och koncernledning. ”*Fel personer*” har fått hoppa av och ger även stöd för att det är viktigt att rekrytera *rätt människor* för positionerna. Av intervjun framgår det att karaktärsdraget för en bra VD framförallt är förmågan att kunna arbeta operativt, att kunna implementera strategin och vara ”hands on”. MSAB investerar i befintliga företag som redan har en grundidé, och som har potential att utvecklas. MSAB's medverkan i vad bolagen ska rikta in sig på är vad som framkommit varierande, i Hexagon's fall har det helt varit ledningen som varit drivande, medan det i AAK's fall varit styrelsen som drivit strategin att fokusera på specialfetter istället för bulkprodukter. Utifrån det kan det sägas att från det att man anställt *rätt person* i företaget påbörjas utvecklingen om vad företaget ska satsa på och utvecklas inom. I en del företag har företaget redan hittat sin nischstrategi och i vissa fall inte.

Delslutsats

Analysen ger stöd för att det är viktigare att börja med att anställa *rätt person* och *sedan* komma på vad man ska arbeta med.

Möt den bistra verkligheten (men förlora aldrig hoppet)

MSAB's uttalade investeringsstrategi är att de endast investerar i företag som har en förmåga att bli störst i världen. Det är en djärv strategi som tydligt implicerar att de inte hyser någon tvekan på att de själva har den förmågan att göra sådana investeringsbedömningar. Även om investeringarna kräver årtal av utveckling tills målet är nått, finns tron på *seger i slutändan*.

Vägen till världsledande företag inom sitt respektive område kantas av hårt styrelsearbete där det bland annat ingår nominering av styrelseledamöter, definiera affärsinriktning, investeringsanalyser och förvärvsanalyser. Med det nämnt anser MSAB ändå att styrelsens viktigaste uppgift är att se till att det är rätt människor som arbetar på företaget. Därmed blir valet av VD och andra nyckelpersoner kritiskt för bolagen. MSAB står fast vid att företagen består av människor och att den viktigaste faktorn för framgång är att låta de bestå av kompetenta medarbetare. Den insikten är förenlig med att inte blunda för problem och *se den bistra verkligheten i vitögat*. För att företagen ska lyckas bli världsledande i verkligheten krävs det en VD som har förmågan att leda bolaget dit. För det menar Ulrik att det är viktigt att ledarna måste kunna sätta upp realistiska mål för företaget. 90% av VD's arbete är operativt varvid det är viktigt att kunna *genomföra* strategin och att kunna motivera alla anställda att vara med på tåget. MSAB jobbar dessutom aktivt med att företagens strategier ska vara de rätta, för att kunna konkurrera på marknaden. Marknaden drivs av verklighetens "efterfråga och utbud" och MSAB är måna om att definiera företagens affärsstrategier för att kunna möta just verkligheten.

Delslutsats

Collins teori menar att det är viktigt att se den bistra verkligheten samtidigt som man aldrig förlorar hoppet om seger i slutändan, vilket jag finner tecken för att stämma överens med hur MSAB arbetar.

Igelkottskonceptet (enkelhet i tre cirklar)

Kan bli bäst i världen på: MSAB har kommit underfund med att de kan bli bäst i världen på att investera i industrier som blir världsledande, genom att de även är bäst på att finna duktiga ledare som stannar kvar och driver bolagen i den riktningen.

Kärnan i företagets affärsmodell: Det viktigaste nyckeltalet för MSAB är utan tvekan att öka substansvärdet på MSAB-aktien i jämförelse med index. De redovisar det aktuella substansvärdet på MSAB's hemsidas förstasida, väl synligt för alla intressenter, vilket implicerar att de verkligen är måna om att fokusera på just det talet. Utvecklingen av

substansvärdet med +135% sedan 2006 tyder på att deras affärsmodell fungerar och genererar mervärde till aktieägarna.

Brinner för: MSAB brinner för att utveckla sina företagsinvesteringar utifrån ett långsiktigt tidsperspektiv. De vill skapa bolag som har en struktur och strategi för att långsiktigt vara konkurrenskraftigt uthålliga på marknaden.

Igelkottskoncept: Investera i företag som har förmåga att bli världsledande.

Delslutsats

Analysen ger skäl att tro att MSAB enligt modellen funnit sitt Igelkottskoncept. Företagens aktiekursutveckling och substansvärdesutvecklingen (jfr. Graf 1) ses som en tydlig indikator på det.

En kultur präglad av disciplin

MSAB är mycket måna om kulturen i sina bolag. Överensstämmer inte den befintliga kulturen i företaget med deras kulturvärderingar, byter de helt enkelt ut personerna och sätter in nya. Grundkulturen i varje MSAB-bolag präglas av entreprenörskap, enkelhet och avsaknad av byråkrati. Betoningen ligger på entreprenöriell kultur, där respektive VD är den drivande kraften. Dessa kulturvärderingar översätts direkt till en kultur med *disciplinerade människor* (entreprenöriella) och *disciplinerat tänkande* (avsaknad av byråkrati). VD i respektive innehav upplever stor handlingsfrihet från styrelsen och är den entreprenöriella drivkraften. Det tyder på en kultur med *disciplinerad handling*, de har förmåga att driva- och genomföra ansvaret.

Investeringsutgångspunkten är ”långsiktighet” för alla innehav. MSAB menar själva att de är otroligt noga med vilka företag de investerar i och väljer noggrant ut bolagen. Hellre väntar de tills exakt rätt investeringsobjekt blir tillgängligt än att investera i något som är ”nästan” rätt. Det i sig tyder också på *en kultur präglad av disciplin*, då de envist står fast vid sitt igelkottskoncept att endast investera i de företag som har en förmåga att bli världsledande. Att disciplinerat handla utifrån långsiktighetsperspektivet implicerar att man inte lägger någon vikt vid att presentera ”resultatboostade” kvartalsrapporter för aktieägarna, kontentan är att de konsekvent handlar utifrån långsiktighetsperspektivet.

Delslutsats

MSAB har en direkt, enkel, entreprenöriell och obyråkratisk företagskultur. I kombination med att de konsekvent handlar utefter sitt Igelkottskoncept ger det stöd för att de har en kultur präglad av disciplin, förenligt med Jim Collins modell.

Teknik som accelerator

Teknik som accelerator används som en viktig komponent i modellen för industriföretag. Då MSAB är ett holdingbolag blir teknik-komponenten inte applicerbar. Det som kan sägas är att MSAB's innehav är duktiga på att använda tekniken på rätt sätt och att MSAB som styrelserepresentanter i bolagen är med och påverkar bolagens teknikutveckling.

Delslutsats

Jim Collins använder parametern i industriella företag och kan därmed inte appliceras på ett holdingbolag, som har en helt annan typ av verksamhet.

Svänghjulet och dödsspiralen

Långsiktighetsperspektivet är en viktig faktor när det gäller att bygga upp "farten" i svänghjulet. MSAB menar själva att det viktigaste är att det blir rätt beslut för företaget och inte att fortast möjligt kunna presentera en häpnadsväckande kvartalsrapport. De är noga med att välja ut exakt rätt företag att investera i och att rekrytera exakt rätt ledning för respektive bolag. Genom aktivt ägande och styrelsearbete är de väl insatta i bolagen och arbetar dagligen för deras fortsatta utveckling. Kursutvecklingen för MSAB's portföljbolag och MSAB's substansvärdeutveckling, är en tydlig indikator på att de bygger upp företaget enligt svänghjulets principer snarare än att de följer dödsspiralen.

Delslutsats

Jim Collins teori menar att företagen som nått Mästarklass envist och principfast skjutit på det stora och tunga svänghjulet ända tills det svängt runt av sin egen kraft. När väl farten är igångsatt, svänger det runt av sig självt och då med högre fart. MSAB's sätt att arbeta och den höga substansvärdesutvecklingen, finns det tecken på att de handlar enligt svänghjulsprincipen.

5.2 AAK

5.2.1 ANALYS ENLIGT COLLINS TEORI OCH DELSLUTSATSER

Collins ramverk kommer analyseras koncept för koncept, varvat med delslutsatser.

Ledarskap på nivå 5

Arne Frank beskriver sitt arbete som sin livsstil och tror att man måste ha det som livsstil och ha ett stort personligt utbyte från det man gör och tycka det är roligt för att lyckas. Han har sitt arbete som sin hobby och menar att det bästa han vet är att få jobba med affärer, människor och att utveckla företag. Han lägger ner mycket tid, fritid och energi på att utveckla AAK. Hans ambition ligger hos företaget snarare än hos sig själv. Han ser sig själv som en ”spelande tränare” för att kunna stötta, följa upp och vara uppdaterad med de olika enheterna. Hans beskrivning om hur han ser på sitt arbete är ett tydligt tecken på engagemang för att säkerställa att företaget utvecklas på bästa sätt och tyder på stor *professionell vilja*. Det finns få färdiga artiklar att ta del av där Frank beskriver sitt ledarskap och sin del i AAK's framgång. Hans ord om att han ser sig som en ”spelande tränare”, som arbetar med medarbetarna, styrker också att han inte har för avsikt att framhäva sin egen del i AAK's utveckling som den mest bidragande faktorn. Han uttrycker att AAK har en oerhörd fördel att ha så kompetent, aktiv och duktig ägare. Hans ord om Melker Schörling som huvudägare och styrelseordförande tyder på stor *personlig ödmjukhet* där han inte har för avsikt att framhäva sig själv. Arbetet för företagets utveckling är gemensam, där visionen, målen och affärsstrategin är delad.

Delslutsats

Utifrån genomförd intervju och den analys jag dragit utifrån den och övrig empiri jag haft tillgång till, visar Arne Frank tecken på att stämma överens med beskrivningen av en ”nivå 5 ledare” enligt Collins modell. Internrekrytering var vanligast hos Mästarföretagen och även om Arne Frank inte är internrekryterad från AAK, finns det inte några tecken på att han skulle vara mindre lämpad för ledarrollen på grund av det.

Först vem, sedan vad

De viktigaste egenskaperna för en ledare är att jobba med kärnvärderingarna enligt Frank. AAK's kärnvärderingar beskriver han som sunda människor med sund syn på prestation. Människor som är praktiska och inte håller på med oväsentligheter. Egenskaperna som Frank beskriver som viktigast är snarare personliga egenskaper än arbetslivserfarenhet och

utbildning. Det stödjer Collins teori om att det är *viktigare med människor av rätt virke* i en organisation för att nå Mästarklass.

Frank beskriver också att de gjorde en enkel SWOT-analys för att bena ut AAK's starka- respektive svaga sidor. Utifrån det har de konkret formulerat om sina starka sidor, men kompromisslöst även tagit itu med sina svaga sidor. Innan SWOT-analysen var gjord visste de heller inte vilka utmaningar och vilket fokus på verksamheten som skulle följa. Det tyder på att *vad de skulle göra blev ett resultat efter* de personer som redan var rekryterade.

Delslutsats

Arne Frank's beskrivning av hur viktigt det är med personer med rätt egenskaper och hur de arbetar för att ta reda på *vad de ska göra*, visar tecken på att stödja Collins teori om att det är viktigast att *först få med rätt människor, sedan bestämma vad man ska göra*.

Möt den bistra verkligheten (men förlora aldrig hoppet)

För att få kunskap om vad man skulle fokusera på att förbättra och utveckla, gjorde man djupintervjuer med kunder som resulterade i en SWOT-analys för att få fram de goda- respektive svaga sidorna. Istället för att enbart satsa på de goda sidorna, var man direkt mån om att kompromisslöst ta till sig sina svaga sidor. De var måna om att *möta den bistra verkligheten* för att på så sätt lära sig om vad verkligheten efterfrågade och därmed kunna erbjuda det. Genom att direkt ta itu med sina svaga sidor, oavsett hur de såg ut, var man mån om att även utveckla dem till "goda sidor". Franks menar också att det inte räcker med att göra en förändringsstrategi i powerpoint, det som räknas är vad man gör i verkligheten, och att AAK "spelar rakt på bollen" och inte "backar för slag".

Delslutsats

Beskrivningen av Frank om deras projekt att utföra djupintervjuer med kunderna för att få reda på vad de tyckte om AAK, är ett tydligt exempel på att de är måna om att se den bistra verkligheten. När de tog till sig feedbacken gjorde de det direkt och kompromisslöst, oavsett hur den såg ut. Sedan AAK genomförde sina djupintervjuer och börjat arbeta på sina svaga sidor har aktieutvecklingen stigit markant. AAK är både en "action oriented" organisation som jobbar hårt för att uppnå resultat, samt att de tror att de kommer "få lön för mödan". Arbetssättet visar tecken på att stämma överens med Collins modell om att det är viktigt att se den bistra verkligheten i vitögat, SAMTIDIGT som man inte får förlora hoppet om att man kommer segra i slutändan.

Igelkottskonceptet (enkelhet i tre cirklar)

Det man kan bli bäst i världen på: Utifrån deras deras SWOT-analys kom de fram till vad kunderna efterfrågade och vad man kunde bli bäst i världen på att erbjuda; högförädlade specialfetter.

Kärnan i företagets affärsmodell: Istället för att fokusera på vinst per aktie, använder man sig av ”work KPI’s”. Anledningen är att det är bättre att fokusera på att *mäta att man gör det som krävs* för att uppnå en viss vinst per aktie, eftersom om man inte är på rätt väg kommer man inte fram till målet. ”What you don’t measure you don’t get”, enligt Frank. Det nyckeltal som är viktigast i AAK är således deras interna ”work KPI’s”.

Det företaget brinner för: AAK strävar efter att vara förstahandsvalet för värdeskapande vegetabiliska oljelösningar.

Igelkottskonceptet: Erbjud högförädlade specialfetter.

Delslutsats: AAK visar tecken på att de fått insikt om vad kunderna efterfrågar och vad de kan bli bäst i världen på att erbjuda då. Kärnkompetensen är deras teknikutveckling och ”customer co development”. Kärnan i företagets affärsmodell är att se till att hela tiden arbetar i linje för att uppnå målen. Snittet i de tre cirkarna talar för att AAK nått insikt om vad de kan bli bäst i världen på och att de hittat sitt Igelkottskoncept.

En kultur präglad av disciplin

Arne Frank nämner vid ett flertal tillfällen den *entreprenörsanda* som präglar organisationen och som han även tror går som en röd tråd genom alla företag inom MSAB-gruppen. Att det är *disciplinerade människor* som arbetar inom organisationen tydliggörs av att Frank inte tolererar något nonsens, utan arbetar med personer som är starkt engagerade, arbetsamma och kunniga. Arne Frank ger intryck av att vara en starkt *disciplinerad person* och utifrån det finns det möjligheter att han förväntar sig lika mycket från sina medarbetare. Vad som går att förstå av SWOT-analysen och specialiseringsstrategin mot specialtillverkade vegetabiliska fetter, är att de utifrån sin insikt om sitt Igelkottskoncept disciplinerat jobbar med det. ”De går rakt på bollen”.

I och med att ”work KPI’s” är det viktigaste nyckeltalet, tyder det på att de har ett välutarbetat kontrollsystem som de jobbar utefter. Utav intervjun att döma är det ett väldigt viktigt instrument för AAK. Det behöver dock inte betyda att kontrollsystemet verkar hämmande på

den disciplinerade handlingen av självgående människor. En möjlig tolkning är att det verkar sporrande för medarbetarna att hela tiden utmana sig själva med något som de direkt och dagligen kan påverka, att det fungerar som en inre motivationsmekanism. ”Work KPI’s” kan även i sig ses som *disciplinerad handling* då man disciplinerat arbetar mot det man behöver göra, och disciplinerat mäter detta.

Entreprenörsanda med innovation och produktutveckling, tillsammans med bra och duktiga människor utan något nonsens är vad som behövs i ett företag och som Frank anser sig kompetenta inom.

Delslutsats

En kultur präglad av disciplin i kombination med entreprenörsanda skapar resultat i Mästarklass enligt Collins. AAK visar tecken på att både ha entreprenörsanda och en kultur präglad av disciplin utifrån Franks svar.

Teknik som accelerator

AAK har funnit sitt Igelkottskoncept att erbjuda högförädlade specialfetter, som man tillverkar och säljer inom tre segment. Frank nämner deras teknikutveckling som en av de främsta faktorerna för deras framgång, och att teknikkunnandet är en av deras kärnkompetenser. Den historiska utvecklingen av bolaget tyder på att de byggt upp sin teknikkompetens successivt och att de med sin specialiseringsstrategi endast använder *noggrant utvald teknik*. I avseendet att kursutvecklingen ökat med +388%, indikerar det på att de kan sin teknik och vet hur de vill utveckla den.

Delslutsats

Collins menar att teknik inte kan orsaka förvandling, utan endast kan accelerera utvecklingen när man väl funnit sitt Igelkottskoncept. AAK’s verksamhet tyder på att de arbetar enligt sitt funna Igelkottskoncept, använder noggrant utvald teknik och att kursutvecklingen på 388% indikerar på att tekniken används som *accelerator*.

Svänghjulet och dödsspiralen

Historien bakom AAK grundar sig i en mer än 100-årig erfarenhet av vegetabilisk fettillverkning av företagen Aarhus United och Karlshamns. Genom år av erfarenhet har man kommit fram till sin kärnkompetens; tillverkning av vegetabiliska specialfetter. De har inte genomfört ogrundade strategier utifrån vad som går att utläsa. Snarare har de byggt upp sin

strategi utifrån djup förståelse av kunderna. Många bäckar små har bidragit till att utveckla deras koncept. Aktieutvecklingen på +388% är en tydlig indikator på att de använder svänghjulet, snarare än sjunkit neråt i dödsspiralen.

Delslutsats

Analysen visar tecken på att stödja att AAK arbetar enligt Collins modell *Svänghjulet*.

5.3 HEXPOL

5.3.1 ANALYS ENLIGT COLLINS TEORI OCH DELSLUTSATSER

Collins ramverk kommer analyseras koncept för koncept, varvat med delslutsatser.

Ledarskap på nivå 5

Brunstam säger att hans viktigaste uppgift är att leda koncernen framåt och att ha ett bra team omkring sig är nyckeln till att lyckas med det. Han omger sig med ett team för att tillsammans kunna leda koncernen framåt, därmed en ledningsgrupp enligt Collins definition. Brunstam talar mycket varmt om Melker Schörling som en unik ordförande och ägare som är få förunnat att få arbeta med. Han nämner även vid flertalet tillfällen att HEXPOL har otroligt duktiga och kompetenta medarbetare. Det finns inga tecken på att han vill framhäva sig själv utöver ägarna eller medarbetarna. Intrycket av Brunstam är att han är en mycket *ödmjuk person* och ser det som en förmån att få arbeta med så duktiga personer. Han är själv inte internrekryterad från HEXPOL, men menar att HEXPOL's viktigaste rekryteringsbas är intern, just för att personen är insatt i arbetet och vill utvecklas inom organisationen.

Delslutsats

Jim Collins's karakteristika för en nivå 5 ledare är just *personlig ödmjukhet, professionell viljestyrka* och att *omge sig med en bra ledningsgrupp*, vilket jag med stöd från ovan finner tecken för att Brunstam har. De flesta ledare var själva internrekryterade i Collins studie. Även om inte Brunstam själv är det, finns det med stöd från Brunstams svar, tecken till goda möjligheter att nästa ledare blir internrekryterad.

Först vem, sedan vad

Det framgår klart att de viktigaste egenskaperna hos människor är engagemang och driv, att de vill åstadkomma något. HEXPOL's inriktning på att tillverka specialtillverkade polymerprodukter har varit en framväxande process som dateras till 1893, då bröderna Gislöw startade gummifabriken i Gislaved. Det är svårt att kunna härleda utifrån hur väl de tagit till

sig *förest vem, sen vad* –konceptet. Vad man kan utröna är att det är viktigare med rätt personliga egenskaper, snarare än arbetsmässig erfarenhet för HEXPOL.

Delslutsats

Enligt Collins var det viktigare för Mästarföretagen att anställa personer med rätt egenskaper snarare än arbetsmässig erfarenhet, av skälet att det är svårare att lära om sin personlighet (om det ens är möjligt) än att lära sig en ny kunskap. Det stämmer, enligt Brunstams svar, väl in på HEXPOL's synsätt på medarbetare. HEXPOL har alltid varit i polymerbranschen, men det går inte att avgöra utifrån sammanställd analys och empiri om de arbetar fram sin strategi utefter vilka människor som jobbar i organisationen, eller om strategin är bestämd på förhand och rekryteringen sker därefter.

Möt den bistra verkligheten (men förlora aldrig hoppet)

120 års historia av erfarenhet inom polymerbranschen är ett tydligt bevis på att det HEXPOL gör konkurrerar i verkligheten. Brunstam säger själv att de är fokuserade på verkligheten och inte har tid för något annat nonsens. De jobbar utefter fakta, pratar med varandra hur de ska göra och handlar sedan utefter. HEXPOL har heller ingen internpolitik som begränsar medarbetarna röster i organisationen, utan det viktigaste är att fakten om verkligheten kommer fram. Affärsidén bygger på att vara världsledande produkt- och applikationsspecialist för utveckling av polymera produkter, vilket HEXPOL ser som möjligt genom deras spetskompetens inom just det området.

Delslutsats

Analysen ger tecken för att HEXPOL är verklighetsorienterade och tror på att de kommer att lyckas, vilket är förenligt med Collins teori om att Mästarföretagen *ser den bistra verkligheten i vitögat SAMTIDIGT som de aldrig förlorar tron på seger i slutändan*. Collins menar att det är viktigt att skapa en kultur där människor har möjlighet att bli hörda och därmed sanningen komma fram, vilket Brunstam menar att HEXPOL arbetar.

Igelkottskonceptet (enkelhet i tre cirklar)

Kan bli bäst i världen på: Du bygger sin affärsidé på sin kärnkompetens. De kan sin bransch och teknologi. Med sin spetskompetens inom polymera material och kostnadseffektiva produktion, kan de bli bäst i världen på att vara produkt- och applikationsspecialist för utveckling av polymera produkter. Genom sitt tankesätt att ”tänka globalt” istället för

”lokalt”, ges även en tydlig indikator på att det är hela världen man är intresserad av och inte bara en lite marknad.

Ekonomiskt nyckeltal: Deras främsta nyckeltal är vinst per aktie, vilket är ett relevant mått för att mäta lönsamheten för aktieägarna för ett företag. Brunstam vill även poängtera att de också är måna om sin avkastning.

Det företaget brinner för: HEXPOL är affärsintresserade och tänker långsiktigt. De är intresserade av människor och av affärsmodellen. Det de brinner för är att utveckla företaget så långt det går.

De menar själva att de inte satsar tunt på massa olika saker, utan håller sig till det de kan, vilket är deras business. De brinner för sin affärsmodell och har insett att de kan bli bäst i världen på sin kärnkompetens polymera material. Att HEXPOL lyckats med en så hög avkastning är ett tydligt tecken på att de förvaltar sin verksamhet och har en hög lönsamhet. Det är dock svårt att utifrån ”vinst per aktie” eller ”avkastning” spekulera i vilket ”bidrag per x” i verksamheten som har störst inverkan på framtida lönsamhet och kassaflöde.

Igelkottskoncept: Specialtillverkning av polymera produkter

Delslutsats

Enligt modellen bör företags kärnverksamhet utgöra *snittet av de tre cirkelarna*, vilket HEXPOL's visar tecken på att göra. Av analysen att döma finns det tecken på att HEXPOL arbetar utefter sitt Igelkottskoncept.

En kultur präglad av disciplin

HEXPOL har en kultur utan byråkrati som härstammar från Hexagon. De skriver inga PM, utan tar beslut genom att prata med varandra. Det är en platt organisation utan hierarki.

Brunstam beskriver att de jobbar snabbt och faktaorienterat, att alla är ordningsamma och har hög kompetens, de har inte tid med något nonsens. För att klara det krävs det en kultur med disciplinerade människor, som klarar av att ta ansvar för sitt arbete och att handla i linje med företags målsätt. De jobbar med uppföljning som handlar om att säkerställa att de är i god tid med allt och att de jobbar med det de ska. I och med den platta organisationskulturen ses det inte som ett överdrivet kontrollsystem.

Delslutsats

Det finns tecken på att HEXPOLs beskrivna arbetssätt överensstämmer med Collins teori att Mästarklassföretag har en kultur präglad av disciplin.

Teknik som accelerator

De specialtillverkar polymerprodukter inom två kategorier. De är världsledande inom det de gör, vilket gör att de använder tekniken på rätt sätt. De har en 120-årig lång historia av erfarenhet och teknikkompetens till sina produkter. Brunstam menar att de kan sin bransch och teknologi och inte satsar tunt på massa andra saker. Det ger stöd för att de har god kännedom om tekniken, vilken teknik de vill använda och hur de vill utveckla den.

Avknoppningen av HEXPOL från Hexagon kan ses som ett led i att den uppbyggda kompetensen inom polymerprodukter bäst förvaltades i ett eget företag. *Tekniken används således som accelerator när man hittat sitt Igelkottskoncept.*

Delslutsats

HEXPOL visar tecken på att de använder omsorgsfullt utvald teknik som är förenligt med deras kärnverksamhet. Sättet att använda tekniken på är förenligt med Collins teori.

Aktieutvecklingen på +431% är en tydlig indikator på företagets accelererade utveckling, som delvis kan vara ett resultat av omsorgsfullt utvald teknikanvändning.

Svänghjulet och dödsspiralen

HEXPOL har byggt upp dagens företag under 120 år, ingenting har skett över en natt. Ända från starten har de tillverkat polymerprodukter som med tiden utvecklats till olika produktsegment och större kompetensområde. De har en stabil grund att stå på och som Brunstam menar kan de sin teknik och sin affärsmodell, de har duktiga och kompetenta medarbetare med spetskompetens inom det de jobbar med. HEXPOL 's 120-åriga affärsutveckling fram till dagens kursutveckling talar tydligt för Svänghjulets kraft snarare än dödsspiralen.

Delslutsats

HEXPOL 's utveckling har byggts upp grundligt under flera år av erfarenhet inom samma bransch. Collins teori om att envist skjuta på svänghjulet i samma riktning ända tills det svänger runt och tillslut svänger runt av sig själv, finner jag stöd för att vara förenligt med HEXPOL 's utveckling av företaget.

5.4 ASSA ABLOY

5.4.1 ANALYS ENLIGT COLLINS TEORI OCH DELSLUTSATSER

Collins ramverk kommer analyseras koncept för koncept, varvat med delslutsatser.

Ledarskap på nivå 5

En nivå 5 ledare drivs av att skapa resultat för bolaget. De anställda genomgår en internutbildning och får en handbok om företagets mål, strategi och vision. Det är viktigt att de anställda är med på tåget och arbetar för målen. Enligt Molin är det hans viktigaste uppgift att leda medarbetarna att uppnå detta. Som drivkraft använder de sig i betydande omfattning av målstyrning, där allt som händer i företaget mäts och utvärderas för att säkerställa att man arbetar i rätt kurs. Detta sätt att leda på kan kopplas samman med en *professionell viljestyrka* att skapa resultat för bolaget. Det framgår också av intervjun att det är viktigt att man uppfyller målen och att organisationen inte kan ha anställda som inte klarar av det ansvaret. Att företaget går bra och utvecklas är därmed viktigast.

En blygsam samling av offentliga tidningsartiklar och reportage om Molin stöder att han inte har en personlig strävan efter att bli kändis. Därmed har han enligt modellen en *personlig ödmjukhet* med ambitionen riktad mot företaget och inte mot honom själv. Personlig ödmjukhet beskriver enligt modellen ledaren som lugna, anspråkslösa, ödmjuka och reserverade. Dragen hindrar dock inte ledaren från att göra allt som krävs för att ta företaget till Mästarklass. Att vara tydlig med att organisationen inte har plats för människor som kan ta ansvar att uppfylla målen, är enligt modellen inte något som motsätter personlig ödmjukhet.

Delslutsats

Molin visar enligt Collins teori tecken på både professionell viljestyrka och personlig ödmjukhet, då fokus ligger på företagets utveckling som han är mycket noga med. Analysen visar tecken på att Molins ledarskapsstil stöder Collins teori om ledarskap på nivå 5.

Först vem, sedan vad

Det framgår tydligt att företaget är mån om att ha *rätt anställda* med i organisationen, personer som klarar av ansvaret att uppfylla målen och att kunna ta egna initiativ och beslut på vägen dit. Det stöder även att *fel personer* måste gå. Svårare är det att härleda att man anställer personerna innan man har strategin klar, då Molin har en klar och utarbetad strategi och målbild om hur man ska arbeta och vart företaget är på väg.

Dock så kan anställningen av Molin möjligtvis stödjas av *först vem, sedan vad*, då han efter tillträdet som VD och koncernchef implementerade den nya strategin marknadsnärvaro, innovation och kostnadseffektivitet. Det kan ses som en indikator på att ägarna (Latour och MSAB) är måna om ”först vem, sedan vad”.

Delslutsats

Det beskrivna arbetssättet stöder Collins teori om att rätt människor är den viktigaste tillgången. Men, det går inte att dra slutsatsen att rätt människor anställs innan man vet strategin.

Möt den bistra verkligheten (men förlora aldrig hoppet)

ASSA ABLOY har som vision att vara den globalt ledande leverantören av totala lås- och dörrlösningar. De har även ambitionen att vara branschens mest innovativa leverantör, där produkter yngre än tre år ska motsvara 25 % av försäljningen. Det är djärva mål, men resultatet visar att de uppnått detta, varvid de segrat i slutändan. Tron på seger i slutändan är förankrad i målstyrningen, då man jobbar hårt efter delmål för att man tror att det kommer leda till måluppfyllelse och *seger i slutändan*.

För att kunna konkurrera på marknaden har insikt nåtts om att man måste fokusera på marknadsnärvaro, innovation och kostnadseffektivitet. Genom implementering och interutbildning av den strategin vill man förankra verkligheten i hela organisationen. Insikten att det är de tre fokusområdena som gäller för att kunna möta den bistra verkligheten stöds av de senaste årens kursutveckling (jfr. Graf. 5) De har nått *insikt om vad verkligheten efterfrågar*. Det är en entreprenöriell och målorienterad organisation. Det är på medarbetarnas initiativ och ansvar att uppfylla målen. Kulturen är sådan att det viktiga är att målen uppnås, snarare än vägen dit. Därmed skapas förutsättningar för medarbetarna att *handla utefter hur den bistra verkligheten ser ut*, snarare än att de behöver arbeta utefter en standardiserad mall. Målen i sig är förutbestämda och det är svårt att dra en slutsats om hur mycket de anställda är med och påverkar målutformningen. Avstämningar om målen görs kontinuerligt, men hur utvärderingen ser ut finns det inte fog för att spekulera i.

Delslutsats

Analysen av ASSA ABLOY visar tecken på att stödja Collins modell att Mästarklassföretag handlar utefter hur den bistra verkligheten ser ut, samtidigt som man tror på seger i slutändan. Kulturen är utformad att medarbetarna får eget ansvar att uppfylla målen, men inte hur

mycket de är med och påverkar målen i sig. Oavsett medarbetarnas påverkan i målutformningen, finns det tecken för att ASSA ABLOY handlar efter hur den bistra verkligheten ser ut.

Igelkottskonceptet (enkelhet i tre cirklar)

Kan bli bäst i världen på: Kärnkompetensen ska enligt modellen utgöra det man kan bli bäst i världen på. Enligt Molin är kärnkompetensen att erbjuda totala lås- och dörrlösningar, vilket även är det de är världsledande på. ASSA ABLOY handlar utefter sin verkliga kärnkompetens.

Kärnan i företagets affärsmodell: Vad som både framgår av intervjun och företagets officiella mål är att de viktigaste nyckeltalen för att mäta företagets utveckling är omsättning och vinst. Det finns inget uttalat internt nyckeltal som har störst påverkan på ovanstående nyckeltal. Snarare kan härledas att ”många bäckar små” genom en omfattande målstyrning tillsammans bidrar till att uppfylla de övergripande målen.

Det företaget brinner för: ASSA ABLOY's mål är att skapa mer värde i företaget, öka tillväxten och lönsamheten. Detta sker genom att vara världens mest framgångsrika och innovativa leverantör av totala lås- och dörrlösningar, som kan härledas vara det företaget brinner för.

Igelkottskonceptet: Att vara världens mest framgångsrika och innovativa leverantör av totala lås- och dörrlösningar.

Delslutsats

Med deras kursutveckling på +4191% är det ett tecken på att de hittat sin kärnkompetens om vad de kan bli bäst i världen på. Utvecklingen av företaget och förvärven av bolag visar tecken på att de handlar i linje med sitt Igelkottskonceptet.

En kultur präglad av disciplin

Företagskulturen bygger på frihet under ansvar att genom egna initiativ och beslut ansvara att målen uppfylls. Det är en indikator på *disciplinerade människor*. Det är en *entreprenöriell* organisation som enligt modellen behöver *disciplinerat tänkande* för att utvecklas framgångsrikt. Användandet av målstyrning kräver *disciplinerad handling* av medarbetarna, då det är uppfyllandet av målen som utvärderas. Den tydliga målfokuseringen bör inte ses som ett tecken på ”ett överdrivet kontrollsystem”, då det är fritt för medarbetarna att själva ta

initiativ och beslut för att se till att man befinner sig på rätt kurs. Sättet att arbeta på står i klar motsats till den ”kadaverdisciplin” som nämns i modellen och som *en kultur präglad av disciplin* inte är fråga om. VD är mån om att förankra ASSA ABLOY’s kärnvärderingar i organisationen för att på bästa sätt leda medarbetarna att själva ta egna initiativ och beslut för att uppfylla målen och utveckla företaget. Att fokusera på kärnvärderingarna är förenligt med att envist hålla fast vid Igelkottskonceptet och endast arbeta i den riktningen. Utvecklingen av företaget hittills, med förvärv och teknikutveckling är en klar indikator på att de följer det spåret.

Delslutsats

VD’s beskrivning av arbetssättet visar tecken på överensstämmelse med Collins modell om att en kultur präglad av disciplin i kombination med entreprenörsanda är ypperliga förutsättningar för att leda ett företag till Mästarklass.

Teknik som accelerator

ASSA ABLOY tillverkar specialprodukter för både olika typer av klimat, byggnader, krav på säkerhet och kunder. Med väl utvald teknik har de möjlighet att möta kundernas krav på både design, kvalitet, klimatsmarthet och hållbarhet. ASSA ABLOY har alltid varit i lås- och dörrbranschen och med företagets historia har man byggt upp teknikkompetensen successivt. Utvecklingen av företaget tyder på att de kan sin teknik och vet vad de behöver för att kunna utvecklas ännu mer. Förvärven av bolag kompletterar starkt den teknikkompetens man redan har och skapar förutsättningar för att ASSA ABLOY utvecklas ännu mer.

Delslutsats

Det finns tecken på att ASSA ABLOY är väl teknikmedvetna inom sitt branschområde. Den historiska utvecklingen av företaget tyder inte på att förvärv och teknikinvesteringar som inte varit förenligt med Igelkottskonceptet skett. Därmed stöds ASSA ABLOY’s användande av *teknik som accelerator* i Jim Collins ramverk.

Svänghjulet och dödsspiralen

Enligt Molin är den största framgången deras förmåga att växa organiskt. ASSA ABLOY’s historia visar att de alltid verkat inom lås- och dörrbranschen. Utvecklingen av bolaget har hela tiden skett inom branschen varvid man har en grundlig förståelse för tekniken och kompetensen som krävs. Genom att idogt skjuta på svänghjulet åt samma håll har man tillslut

skapat förmågan att växa, både organiskt och med förvärv. Den starka kursutvecklingen på +4191% tyder på att svänghjulet successivt byggt upp kraften.

Delslutsats

Det finns inga tecken på att ASSA ABLOY är på väg ner i en dödsspiral. Snarare visar den starka kursutvecklingen på +4191% motsatsen. Det går inte att uthålligt konkurrera på en marknad med den utvecklingen utan att ha en grundlig förståelse för det man arbetar med. Med Jim Collins liknelse av svänghjulet i ASSA ABLOY's fall, har företaget arbetat utefter konceptet att grundligt bygga upp sin kärnkompetens och alltid utvecklats inom den.

5.5 DISKUSSION OM VAD JIM COLLINS MODELL KAN TÄNKAS REPRESENTERA

Staffan Furustens bok "Popular Management Books: How they are made and what they mean for organisations" (1999) syftar till att undersöka vad populära management böcker representerar, ideologi eller kunskap? Jim Collins bok klassificeras som populärkultur då den inte gått genom akademiens former för forskning och publicering. Jim Collins kan enligt det moderna språket, som författare till- och spridare av populär managementteori, kallas "managementguru". Det är därför relevant att studera och diskutera Jim Collins teori ur det perspektivet för att kunna förhålla sig till hans slutsatser. Jan Wallanders perspektiv på hur man kommer fram till välgrundad management teori, tas upp i slutdiskussionen.

5.5.1 HUR MANAGEMENT BÖCKER SKRIVS

Management böcker görs ofta utifrån ambitionen att producera användbara instrument för företagsförändring, samt för författarens egen ambition att skapa sig renommé. Diskuterat är även att konkurrensen på marknaden gör att författarna skriver det kunderna "vill" höra, för att få sälja mer. Collins slutsatser är ett universiellt ramverk för "vanliga" företag att förhålla sig till för att "nä Mästarklass". Han anspelar därmed både på den så i management-boks-kulturens vanliga amerikanska uppfattningen om universiella lösningar, samt en idé som människor "vill" höra om. Därmed kan det tolkas som att Collins vill möta den lukrativa populärkultur-management-boks-branschen genom universiella sanningar kunderna vill höra (Furusten, 1999).

McGill (1988) menar att den dominerande föreställningen i det moderna samhället är presenterade som "quick fixes" (snabba lösningar), där han syftar på specifika modeller och metoder som direkt kan appliceras på- och lösa komplexa organisatoriska problem. Hans

slutsats är att dessa ”quick fix” myter inte korresponderar med verkligheten och att tron på den undertrycker den verkliga komplexiteten av management. (Furusten, 1999)

Collins slutsatser baseras inte på en snabb lösning, snarare motsatsen, då huvudpoängen med konceptet är ”Svänghjulet” som det tar tid att bygga upp kraft i. Därmed korresponderar slutsatserna mer med verkligheten och komplexiteten av management.

Huczynski’s (1993) studerande av managementgurus menar att många idéer är som ”gammalt vin i nya flaskor”, dvs. att idéerna är hämtade ur en ”konstituerad intellektuell världsbank” där managementgurun kan göra ett uttag för att producera en ”managementfluga”. Vanligt i managementböcker är att konstruera ett ”orsak - verkan” samband där det tydliggörs vad konsekvensen blir av ett visst handlande (Furusten, 1999).

Collins framför tydligt i sin studie att bokens koncept är utvecklad genom att dra empiriska slutsatser direkt från data. De hade inte en grundteori att förhålla sig till eller att bevisa. Målet var att skapa en teori från grunden, direkt härledd från det empiriska underlaget. Han beskriver själv att han och forskningsteamet ofta blev förvånade över det de hittade i sin undersökning, som kan ses som ett tydligt tecken på att deras upptäckter inte är hämtade ur den ”konstituerade intellektuella världsbanken”.

5.5.2 MANAGEMENT DISKURSEN

Management diskursen beskrivs som något som pågår inne i- och mellan organisationer och samhällen. Det är en omfattande samling yttringar om hur organisationer och samhällen fungerar. I och med att den uttrycker åsikter om management och organisationer, är den författade samlingen inte neutral. Enligt McClosky (1986: 24-9) definieras diskurs som ”institutionaliserade former av konversation”, ett etablerat sätt att prata om särskilda frågor i världen. Särskilda sociala nätverk tenderar att ha sina institutionaliserade språkkoder och retorik som anses som det legitima sättet att konversera. Karaktäriserande för managementdiskursen är att yttringarna ofta har ett publikt intresse av managementfrågor, vilket betyder att de är populariserade enligt de retoriska koder som man tror ska attrahera allmänheten och särskilt organisationerna (Furusten, 1999).

5.5.3 AKADEMISKA DISKURSEN

Den akademiska diskursen inkluderar all akademisk research, akademisk skrivning och lärande. För att bli accepterad som en auktoritär röst i den akademiska skolan krävs en

akademisk jargong i arbetet, baserad på referenser och systemisering (jfr. Latour 1987; McCloskey 1986) (Furusten, 1999).

5.5.4 COLLINS TEORI REPRESENTERAR IDEOLOGI

Organisatoriska processer måste förstås som inbäddade i större system där uppfattning, myter och ideologier i samhället och i sociala nätverk utgör fundamenten (Scott och Meyer 1983; 1991) (Furusten, 1999).

Institutionaliserade åsikter, regler och roller ses som symboliska element i den organisatoriska omvärlden (Meyer och Rowan 1977; 1991). Företags handlingar i den institutionella omvärlden är ”belönade” efter hur väl de överensstämmer/rättar sig efter de institutionella åsikterna och kraven (Meyer och Rowan 1977;1991; Meyer 1994) (Furusten, 1999).

Både organisationerna och ledarna är mer eller mindre präglade av den allmänna management-diskursen som gör att man både kan ifrågasätta Collins sammanställning och studieobjekten och materialet bakom slutsatserna.

Få ledare i organisationer kommer sannolikt inte aspirera på vad som är ansett gott ledarskapsutövande. Ledare och organisationer vill uppfattas som legitima och därmed kan man ifrågasätta validiteten av Collins studie, då det är osäkert hur väl hans insamlade data egentligen överensstämmer med verkligheten. Jim Collins kan också anses söka legitimitet i form av en välrenommerad managementforskare.

Enligt Latour (1987) kan man undersöka managementlitteraturens validitet genom att ”smyga sig in till platserna där texten skrevs, för att följa konstruktionen av fakten in i minsta detalj”. (Furusten, 1999)

Även om Collins beskriver forskningsprocessen och bedyrar att alla koncept verkligen är härledd direkt ur empirin och att inga undantag från principerna gjorts, kan man som läsare inte vara säker på att så faktiskt skedde. Ett mindre appendix finns med längst bak i boken som (såklart) stödjer bokens slutsatser. Man skulle vilja ”smyga sig in till platsen där boken skrevs”, för att verkligen kontrollera så att all fakta är korrekt.

Collins slutsatser ska ses som universiella samband, men då studien är utförd i USA under en viss tidsperiod, med en viss typ av bolag, kan den universiella sanningen ifrågasättas. Samma teorier kanske inte är applicerbara i Sverige, för holdingbolag och industriföretag, år 2013.

5.5.6 HUR MANAGERIAL KUNSKAP SKAPAS

All managerial kunskap är alltid en tolkning av verkligheten. Det gör att skrivna texter kan spegla särskilda sidor av verkligheten, där idéer, tankar, ideologier och kunskap får utrymme att spridas.

Managerial kunskap är utvecklad genom tre steg:

1. Observatioion av ett fenomen
2. Analyser av det fenomenet
3. Textualisering av resultaten i olika former av författningar.

Det gör att all kunskap är en tolkning av verkligheten och att det finns stort utrymme för tolkning om vad som egentligen händer inne i organisationen. Det är fysiskt omöjligt att observera ledarskapsprocesser, vilket gör att Collins i högsta grad tolkat observationerna, analyserna och sammanställningen, om än omedvetet. Observationer och analyser kan aldrig göras objektivt, det sker alltid genom filtret av tidigare erfarenhet och kunskap man fått någon annanstans. Det betyder att uppmärksamheten är dragen genom förutbestämda aspekter, även om intentionen inte är sagd eller medveten (Furusten, 1999).

Därför finns det skäl till att vara misstänksam mot textualiseringar av management som säger sig objektivt representera sann kunskap om hur management fungerar, eller den bästa kunskapen, eller vägen till framgången som är de vanligaste löftena i managementböcker (Furusten, 1999) Även om Collins inte utger studien för att visa vägen till framgång, finns det en underliggande möjlighet för att göra en sådan tolkning.

5.5.7 COLLINS TEORI REPRESENTERAR KUNSKAP

Kunskap definieras generellt som obestridliga fakta och objektiv sanning. I naturvetenskapen kanske det är möjligt, men det fungerar inte så i samhället. I samhället kan kunskap anses skapad genom applicering av standardiserade metodologier, och att dess rena mening därför kan bli kommunicerad i en text. Kunskap kan också bero på den sociala relativiteten av vad som representerar verkligheten (Berger and Luckman 1967: 15) (Furusten, 1999).

Hur väl ett fenomen kommer bli accepterat som kunskap ligger i hur väl det korresponderar med institutionella former att representera kunskap. Därmed är det svårt att avgöra hur väl Collins slutsatser kan accepteras som kunskap, i och med att det helt är upp till läsaren att själv bedöma.

Det som styrker Collins teori att vara kunskap om verkligheten är deras forskningsmetodik som är den största empiriska managementforskningen i sitt slag. De slutgiltiga teorierna i boken är direkt härledda ur det empiriska underlaget, utan inblandning från existerande teorier.

Jan Wallander skrev boken "Med den mänskliga naturen- inte mot! Att organisera och leda företag" (2002), där han beskriver hur han själv gjorde för att utveckla Handelsbanken, och "uppfann" "Handelsbanken modellen", som blivit så oerhört framgångsrik. Boken beskriver utvecklingen av ett vanligt företag, som genom Wallanders ledning når resultat i Mästarklass. Om boken menar Wallander: *Den upplevdes förargelseväckande för den institutionella "management-kretsen"*. *Den väckte ingen allmän diskussion, kanske för att den är för avvikande. Budget är något många hänger upp sig på (Wallander, 2013)*. Boken är i likhet med Collins studie skriven utefter ett exempel i verkligheten, där bokens koncept fungerat i verkligheten. Det stödjer att Collins teori kan betraktas som kunskap.

5.5.7 SLUTLIG DISKUSSION

Collins bok är inte uppbyggd utifrån väletablerade studier och myter från välkända ledare och organisationer, eller uppbyggd utifrån den personliga erfarenheten. Studien syftar endast till att förmedla de empiriska observationerna. (Latour 1987 och Weick 1979a) argumenterar för att managementböcker brukar innehålla motsatsen till ovan beskrivning. Enligt Latour (1987) definieras kunskap som pålitlig, mobiliserbar och sammanlänkande, vilket stämmer överens med Collins teori.

Managementböcker anses spegla den ideologiserade bilden av det perfekta samhället (jfr. Berger and Luckmann 1967: 70; Alvesson and Berg 1988: 70). Att Collins i sin bok konstituerar samlingar av begrepp, värderingar och uppfattningar angående hur verkligheten skulle vara om den var ideal, och därmed representera ideologi, styrks endast om man anser att han omedvetet färgats av den manageriala-diskursen vid utfärdandet av studien. Slutsatserna i boken är inte Collins personliga uppfattningar.

Argument som är skapade inom akademien kan anses som accepterade i den diskursen, medan de utav utövarna kan anses som svårtillgängliga och stå i kontrast med verkligheten. Populärböcker kritiseras ofta av akademiker som simpla och att inte representera kunskap eftersom de inte diskuterar metodologi och referenser (Furusten, 1999).

Collins inleder sin bok med en diskussion av både metodologi och referenser. Metoden för studien går igenom noggrant och det tydliggörs att de utvecklade bokens koncept genom empiriska slutsatser direkt från data, för att skapa en teori från grunden som inte var refererad till någon befintlig teori.

Jan Wallander menar i intervjun att det enda sättet att nå kunskap inom management är genom egen erfarenhet. Det går inte att lära sig genom att studera böcker och teorier.

Det är svårt att tänka sig att det går att teoretisera utan verkligheten. Nej jag har väldigt svårt att tro att det går att slå i böcker för att utveckla ledarskap, det måste vara verklighetsförankrat (Wallander, 2013).

Utifrån diskussionen har jag samlat kunskap, och blivit medveten om vad Jim Collins idéer kan representera. Det finns stöd för att betrakta det både som ideologi och kunskap utifrån de olika perspektiven och utifrån bakgrunden för managementlitteratur.

6. SLUTSATSER

I detta stycke presenteras slutsatserna som kan dras utifrån den samlade analysen. Likheter och skillnader presenteras, samt en diskussion om hur man kan tolka slutsatsen.

VD's beskrivning av verksamheten:	MSAB	AAK	HEXPOL	ASSA ABLOY
Ledarskap på nivå 5	Ja	Ja	Ja	Ja
Först vem, sedan vad	Ja	Ja	Kan ej säkerställas	Kan ej säkerställas
Möt den bistra verkligheten	Ja	Ja	Ja	Ja
Igelkottskonceptet	Ja	Ja	Ja	Ja
En kultur präglad av disciplin	Ja	Ja	Ja	Ja
Teknik som accelerator	Ej applicerbar	Ja	Ja	Ja
Svänghjulet	Ja	Ja	Ja	Ja

Sammanställd analys om vilka koncept enligt Collins modell som stämmer överens med VD's beskrivning av verksamheten.

6.1 LIKHETER GENTEMOT MODELLEN

Företagsledarna beskriver på olika sätt hur de arbetar för att företaget ska utvecklas så mycket som möjligt. Fokus ligger på företagets utveckling, snarare än på personlig bekräftelse av framgång. Samtliga företagsledare visar tecken på att vara *nivå 5 ledare*.

Alla företagsledare beskriver att de arbetar och driver företaget utifrån en *verklighetsförankring*, genom en djup kundkännedom och att agera utifrån fakta. De visar tecken på att de har kommit till insikt om vad som krävs för att *uthålligt kunna konkurrera* i verkligheten och kunna utveckla företaget mot fortsatt *framgång*. Företagen använder sig av olika metoder för att säkerställa att man arbetar utifrån uppdaterad fakta; SWOT-analys,

”work KPI’s”, snabba beslutsvägar utan byråkrati, enkelhet, målstyrning och entreprenörsanda med högt i tak.

Företagen visar tecken på att de har funnit sina respektive *Igelkottskoncept*, det de kan bli bäst i världen på att göra och samtidigt vara lönsamma.

Genomgående för alla bolag är den *entreprenörsanda* företagsledaren beskriver.

Beskrivningen tyder också på obyråkratiska organisationer med högt i tak, enkel och direkt kommunikation, utan något nonsens. De karaktärsdragen var också de som VD i MSAB trodde att jag skulle finna i portföljbolagen. Samtliga företag visar tecken på att det finns, enligt modellen, *en kultur präglad av disciplin*.

Samtliga företag har en lång historisk utveckling bakom sig. Företagens utveckling sedan MSAB’s ägande tyder på att samtliga portföljbolag använder *tekniken som accelerator*.

AAK’s kursutveckling på +388%, HEXPOL’s på +431% och ASSA ABLOY’S på +4191%, sedan MSAB’s initiala investering, kan inte annat än tyda på att företagen arbetar enligt *svänghjulet*, snarare än dödsspiralen. MSAB’s substansvärde har ökat +135% sedan det bildades, medan index mätt över samma tidsperiod ökat med +6%, vilket också tyder på ett arbetssätt enligt svänghjulet.

MSAB har funnits som börsnoterat bolag sedan 2006 och har sedan dess utvecklats med 9,53 gånger index. MSAB är för ungt för att uppfylla tidskriteriet i Collins modell, men så länge bolaget utvecklas enligt index de nästkommande åtta åren, blir även tidskriteriet för företag i Mästarklass uppfyllt (Collins, 2001).

AAK har funnits som eget börsnoterat företag sedan 2005 och har under tiden haft en kursutveckling på 4,02 gånger index. Mätt sedan MSAB’s initiala investering i Karlshamn 2000, hade utvecklingen gentemot index blivit högre (MSAB 2012). Enligt Collins modell är tidsramen för urvalskriterierna i AAK inte uppfyllt för företag i Mästarklass. Så länge AAK utvecklas som index under de nästkommande sju åren, blir även tidskriteriet uppfyllt.

HEXPOL har funnits som eget börsnoterat företag sedan 2008 och varit i MSAB’s ägo i 6 år. Under tiden har HEXPOL haft en kursutveckling på 19,89 gånger index. Enligt Collins modell är tidsramen för urvalskriterierna inte uppfyllt för företag i Mästarklass. Så länge HEXPOL utvecklas som index under de nästkommande tio åren, blir även tidskriteriet uppfyllt.

ASSA ABLOY har varit i MSAB's ägo i mer än 15 år och har under tiden haft en kursutveckling på 10, 93 gånger index. Enligt Collins modell är urvalskriterierna uppfyllda för företag i Mästarklass.

6.2 SKILLNADER GENTEMOT MODELLEN

Först vem, sedan vad är ett viktigt koncept enligt Collins slutsats. I likhet med Collins teori är företagsledarna måna om att ha "rätt" människor med på tåget", där personliga egenskaper som drivkraft, engagemang och sunt förnuft ges större utrymme i beskrivningen än erfarenhet, vilket överensstämmer med teorin. Dock så är företagen delade i den mån de anställer medarbetarna innan de har en klar strategi. Det finns lika stora skäl till att dra slutsatsen att företagsledarna har en klar strategi innan de rekryterar, än att det skulle vara tvärtom.

6.3 SLUTSATS och DISKUSSION

Efter analysen drar jag slutsatsen att VD's beskrivning av verksamheten väl stämmer överens med Collins slutsatser om hur framgångsrika företag arbetar.

Enligt Furusten (1999) finns det två möjliga förklaringar till att VD uttrycker sig på samma sätt som Collins modell:

1. Collins har lyckats fånga det som framgångsrika företagsledare gör.

Collins studie grundar sig på empiriska slutsatser direkt från data. Han och forskarteamet lade ner 5 år av forskning, där de utgick från *Fortunes 500-lista* mellan 1965-1995, för att söka efter företag som uppnått deras mycket stränga urvalskriterier för att klassas som ett GtG-företag. Av alla företag var det endast elva som klarade alla kriterier. Man djupanalyserade företagen mot noga utvalda jämförelseföretag för att kunna hitta de systematiska skillnaderna mellan GtG-företagen och jämförelseföretagen. Slutsatserna från studien är det använda ramverket för min analys. Det är en teori skapad från grunden, direkt härledd ur det empiriska underlaget, om vad det är för faktorer som tillsammans skapar ett företag i Mästarklass.

De studerade företagen har efter MSAB's ägande uppnått otroligt höga kursutvecklingar och analysen ger stöd för att företagsledarna arbetar enligt Collins slutsatser. Det är mycket möjligt att Collins genom sin omfattande empiriska studie lyckats fånga det som framgångsrika företagsledare gör.

2. Både Collins och VD är ”fångar i samma diskurs”, det vill säga ”samma sätt att prata och formulera sig”.

Furusten menar även att ett av de viktigaste argumenten i institutionell teori och i social konstruktion, är att det är mycket vanligare än man tror att personer ofta skiljer på vad de säger och vad de gör, särkoppling.

Diskurs är något som pågår inne i- och mellan organisationer och samhällen. Då fenomenet uttrycker åsikter om hur management och organisationer fungerar, är den heller inte neutral till sin natur. Som (Meyer och Rowan 1977; 1991; Meyer 1994) menar även att man blir ”belönad” efter hur väl man rättar sig efter den institutionaliserade uppfattningen. Det går alltså att ifrågasätta både Collins och företagsledarnas sätt att uttrycka sig, då båda med stor sannolikhet vill framstå som legitima. Det är därmed inte heller säkert att företagsledarna ”handlar som de lär” eller att Collins inte ”gjorde avrundningar” i studiens gång, för att den skulle anses som mer legitim och i linje med diskursen. Det finns en trend mot homogenisering av regler och ideologier i det moderna samhället, som utvecklats till ”rationaliserade globala standarder” (jfr. Clegg 1990; Giddens 1991), varvid det kan ifrågasättas huruvida företagsledarna och Collins är fångade i samma diskurs om hur det rationellt ”bör” vara.

7. DISKUSSION

Inledningsvis beskrivs uppsatsens forskningsbidrag, varpå ett resonemang om studiens eventuella brister följer. Avslutningsvis ges förslag på framtida forskning.

Studien har bidragit till ökat empiriskt material om hur ledare i framgångsrika företag arbetar. Den stämmer väl överens med Jim Collins teori om hur ”vanliga företag tar språnget till Mästarklass. Huruvida det är kunskap eller ideologi som presenterats, lämnas åt läsaren att själv ta ställning till.

Syftet med studien var att undersöka framgångsfaktorer för MSAB och deras portföljbolag och ur ett ledningsperspektiv se om arbetssättet överensstämmer med Collins teori. Slutsatserna är endast grundade på insamlad empiri, och ämnar inte generalisera om framgångsfaktorer, även om slutsatserna stöder tidigare forskning på området. Intervjuerna upplevs som ärliga, men då VD är företagets ansikte utåt, finns det en risk för att svaren kan ha modifierats. Syftet och frågeställningen avsåg ledarskapets perspektiv, varvid jag endast var intresserad av deras syn. Det finns en möjlighet till att personer på andra positioner i företaget skulle beskriva arbetssättet annorlunda, men det är en annan studie. Empirisk mättnad uppnåddes utifrån intervjuerna med företagsledarna, varvid studien upplevs ge en trovärdig och tillförlitlig bild. Resultatet anser jag vara relevant att ha i beaktande vid fortsatta studier inom ämnet. Det är anmärkningsvärt att MSAB lyckas med att utveckla sina företag till Mästarklass.

7.1 FRAMTIDA FORSKNING

Förslag på framtida forskning är att göra en mer omfattande studie av samma företag för att underbygga slutsatserna ytterligare.

Liknande studie på andra framgångsrika svenska företag skulle vara intressant. Mina studier representerar endast fyra företag och det skulle vara intressant att bygga vidare på samma koncept för att utvidga den empiriska grunden och få mer generella slutsatser.

8. REFERENSLISTA

8.1 SKRIFTLIGA

AAK (2012). Årsredovisning för AAK AB 2012.

Andersen, I (1998): *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

ASSA ABLOY (2012). Årsredovisning för ASSA ABLOY AB 2012.

Bryman, A (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber

Collins, J (2001): *Good to Great, Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*, Bookhouse Editions.

Furusten, S (1999): *Popular Management Books: How they are made and what they mean for organisations*, Routledge

HEXPOL (2008). Årsredovisning för HEXPOL AB 2008.

HEXPOL (2012). Årsredovisning för HEXPOL AB 2012.

Holme, IM & Solvang, BK (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J (2008): *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur

MSAB (2012). Årsredovisning för MSAB 2012

Wallander, J (1998): *Forskaren som bankdirektör*, SNS Förlag

Wallander, J (2002): *Med den mänskliga naturen – inte mot! Att organisera och leda företag*, SNS Förlag

8.2 ELEKTRONISKA

AAK (2012) Pressmeddelande: ”AAK tredubblar sitt engagemang med kvinnogrupper i Burkina Faso) (Elektronisk) (<http://www.aak.com/sv/Pressrum/Pressreleaser/Detaljerad-rss-kalla-for-pressreleaser/?releaseId=650722>) (2013-04-15)

AAK(2013), Företagets hemsida. (Elektronisk) (<http://www.aak.com/sv/>) (2013-02-04)

ASSA ABLOY (2013), Företagets hemsida. (Elektronisk) (<http://www.assaabloy.com/sv/com/>) (2013-02-04)

Cision (2010). Artikel på Cision: ”Arne Frank har idag tillträtt som koncernchef och verkställande direktör”. (Elektronisk) (<http://news.cision.com/se/aarhuskarlshamn/r/arne-frank-har-i-dag-tilltratt-som-koncernchef-och-verkstallande-direktor,c481699>) (2013-04-28)

Datastream, 2013, Historisk finansiell Databas. (Elektronisk)
(<https://forms.thomsonreuters.com/datastream/>) (2013-03-14)

HEXPOL (2013), Företagets hemsida. (Elektronisk) (<http://investors.hexpol.com/>) (2013-02-04)

Nationalencyklopedin (2013). Uppslagsverk (Elektronisk) (<http://www.ne.se/ideologi>),
(http://www.ne.se/kunskapsteori?i_h_word=kunskap) (2013-05-05)

Wahlin, E (2010). Artikel i Affärsvärlden: ”Mäster Melker jagar vidare”. (Elektronisk)
(<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article3032476.ece>). (2013-04-28)

MSAB (2013), Företagets hemsida. (Elektronisk) (<http://www.melkerschorlingab.se/>) (2013-01-28)

8.3 INTERVJUER

Investerare i MSAB 2013-04-16

Arne Frank, 2013-04-19

Georg Brunstam, 2013-04-19

Ulrik Svensson, 2013-04-26

Johan Molin, 2013-05-06

Jan Wallander, 2013-05-07

APPENDIX A – Intervjufrågor

Trivs du med ditt arbete?

Vad är din drivkraft?

Hur upplever du att arbeta inom (Företaget) jämfört med tidigare positioner?

Vilka är dina viktigaste uppgifter som VD?

Hur ser din kontakt och ditt samarbete med Melker Schörling ut?

Hur långt tålamod ska man ha när det inte fungerar riktigt? (personmässigt)

Hur kommer ni fram till vad ni ska satsa på, i bolagen? Processen att hitta detta? Processen kring? Vem kom på det? Melker/styrelsen/ledningen?

Varför är det så få andra personer som skapar och bygger upp världsledande företag?

Vad är det (Ni) har gjort de som ingen annan gör?

Hur är det att arbeta med Melker Schörling som ordförande respektive ägare?

Upplever du att det finns någon särskild kultur inom MSAB-sfär bolagen som är gemensam?

Hur betydelsefullt är kulturfrågor vid förvärv av bolag?

Vilka är de viktigaste egenskaperna för en ledare?

Vad är de viktigaste faktorerna för (Företaget)'s framgång?

Vad tycker du är (Företaget)'s kärnkompetens?

Vad är (Företaget)'s viktigaste nyckeltal?

Hur upplever du handlingsutrymmet du får av styrelsen?

APPENDIX B – Uträkning index

			OMX siffror			Bolag siffror			
	Start datum	Slut datum	Start	Slut	+% ökat	Start	Slut	+% ökat	Över index
MSAB	06-09-05	13-04-04	518,03	607,83	0,17	518,03	1373,85	1,65	9,53
AAK	05-09-29	13-04-04	457,79	607,83	0,33	457,79	1061,16	1,32	4,02
HEXPOL	08-06-09	13-04-04	492,13	607,83	0,24	492,13	2793,69	4,68	19,89
ASSA ABLOY	94-11-08	13-04-04	144,08	607,83	3,22	144,08	6641,36	45,09	14,01

(Datastream, 2013)

Bolagens värden är indexerade för att kunna göra en direkt jämförelse med index, därav samma ingångsvärden. Startvärdet för OMX 93-04-04 är 100, därefter följer 20 år lång historik varvid slutdatum är 13-04-04.

Startdatum: Det datum bolaget börsnoterades.

Slutdatum: Det datum jag hämtade datan, varvid 20 år lång historik beräknas utifrån det.

+% ökning beräknades: Bolagsspecifikt (slutvärde-startvärde)/startvärde.

Exempel OMX siffror för MSAB: $(607,83-518,03)/518,03 = 0,17$

Exempel Bolagets siffror för MSAB: $(1373,85-518,03)/518,03 = 1,65$

Slutsats: OMX har ökat 17% och MSAB 165% mätt över samma period

Över index beräknades: Bolagets % ökning/ OMX % ökning

Exempel MSAB: $1,65/0,17 = 9,53$

Slutsats: MSAB har under perioden utvecklats 9,53 gånger index.

Jim Collins urvalskriterie för Mästarklassföretag var 3,0 gånger index.

Siffrorna har i excel beräknats med 5 decimalers noggrannhet. Avrundning till två decimaler har gjorts i ovan tabell för att lättare kunna överblicka siffrorna.