Nya faktorer för tillväxt ger SME-företag i Värmland fördelar

BAKGRUND

- Global konkurrens och överutbud av varor och information gör konsumenten allt mer kräsen och medveten.
- Konkurrensen leder till allt kortare kommersiell livslängd för produkter.
- Det leder i sin tur till allt kortare serier inom industriell tillverkning.

Kortare serier leder till fler omställningsmoment i produktionen vilket minskar produktionsvolymen och ökar komplexiteten i såväl förberedelserna innan produktionen som logistiken före och efter produktionen. Tjänsteinnehåll i produktionsflödet ökar medan affärsmodellerna fortfarande fokuserar på pris/enhet. Mer arbete på ”kontoret” gör att automation och robotisering i ”fabriken” minskar påverkan på lönsamheten.

Informationsflödet är inte lika utvecklat i industrin ute på verkstadsgolvet då det varit av mindre omfattning men som nu ökar alltmer pga. allt kortare serier. Fortfarande används papper och spring med manuella rutiner som informationsbärare vilket leder till slöseri med både tid och material.

Leverantörerna av informations- och affärssystem har dålig kunskap eller saknar lösningar för vad som händer ute i ”fabriken”.

Leverantörerna av automationslösningar har dålig kunskap eller saknar lösningar för vad som händer inne på ”kontoret”.

Alltså ett glapp på marknaden där det saknas systemlösningar och leverantörer för industrins nya utmaningar.

SVERIGE VS. TYSKLAND

Den tyska industrin visar på avsevärt sämre produktivitetsutveckling jmf. med Sverige de senaste fem åren. Orsaken kan förklaras med skillnaderna i ledarskapet och företagsstrukturen länderna emellan.

- Tysk industri består av färre börsnoterade koncerner och färre små företag relativt sett. Det stora flertalet är s.k. Mittelstand dvs. ägar- och familjeledda företag, från 250 - 10000-tals anställda. Fördelen har varit att de är mer uthålliga än börsnoterade företag i lågkonjunktur.
- Det tyska ledarskapet bygger traditionellt på starka hierarkier, ett formellt ledarskap och strikt systematiserade arbetssätt. En fördel vid produktion i långa serier. Större företag ger högre hierarkigrad som ger dock trög beslutsgång och sämre omställningsförmåga.
- Starka hierarkier hämmar innovationsförmågan. Tysk industri är bra på att förfina befintliga produkter vilket kräver systematiskt arbete, men klart sämre på nytänkande.

Det svenska ledarskapet kännetecknas av platta organisationer och ett mer informellt ledarskap där empatisk förmåga blir avgörande. Det leder också till ökad innovationsförmåga. Engagemanget hos medarbetarna blir också högre.

Dessa faktorer ökar i takt med mindre storlek på företagen samt dessutom: ju längre bort från storstaden desto högre innovationsförmåga. Knappa resurser och praktisk intelligens och historiskt sett begränsad servicesektor i glesbygd driver den förmågan.

Det finns ingen tydlig koppling mellan utbildningsnivå i ett företag och innovationsförmåga. Forskning visar snarare på det motsatta (Mats Alvesson och André Spicer).

KONKLUSION

Ett storskaligt industriföretag med starka hierarkier har avsevärt svårare att hantera utvecklingen mot allt kortare serier jämfört med en mindre snabbfotad industri med platt organisation där förändring kan ske snabbare.

Nutida produktivitets- och tillväxtdrivande faktorer behöver beskrivas i mätetal som ännu inte ens används eller inte ens reflekteras över och som dessutom är svåra eller känsliga att vare sig mäta eller diskutera.

Låg skuldsättningsgrad pga. att industriella SME-företag har svårt att få lånefinansierad investering, har skapat en uthållighet i företagen som istället växer organiskt med egna medel men som också ger en långsammare tillväxttakt.

Faktorer som påverkar konkurrenskraft och ökad produktivitet i industrin består framöver INTE av storskalighet, hög automationsgrad, antalet patentansökningar, utbildningsnivåer, räntenivåer m.m.

Det handlar alltmer om mjuka faktorer såsom ledarskapet, organisationskulturen och attityderna och allt mindre om traditionella makroekonomiska mätetal.

DE NYA MÄTETALEN - 5 ST

HIERARKIGRAD

Hög hierarkigrad ger trögrörliga organisationer, hämmar kreativitet och innovationsförmåga. Internpolitik, revirpinkeri och stelbenta rutiner ger en dysfunktionell intern kommunikation och tar fokus bort från kundens behov. I värsta fall frodas härskarteknik vilket ger en destruktiv arbetsmiljö.

ENGAGEMANGSGRAD

Högt engagemang hos medarbetarna skapar bevisligen lägre sjukfrånvaro, mindre materialspill, färre arbetsplatsolyckor, mindre kvalitetsbrister, högre produktivitet och högre lönsamhet. En hög engagemangsgrad skapar också hög proaktiv energi och därmed stark drivkraft i en organisation.

EMPATISK FÖRMÅGA

Krävs av ledarskapet för att skapa engagerade medarbetare och en hälsosam och därmed effektiv arbetsplats. Den empatiska förmågan ökar också möjligheterna att tolka svaga men på sikt avgörande signaler (paradigmskiften) både inom och utom den egna organisationen för att bibehålla eller öka konkurrenskraften.

KUNDNÄRHET

Krävs alltmer för att förstå kundens problem och kundens kunds problem samt hur företaget kan lösa dessa problem. Att aktiv delta i kundens utvecklingsarbete skapar även bättre kundrelationer med mindre slöseri av energi och därmed bättre lönsamhet för båda parter.

INNOVATIONSFÖRMÅGA

Innovationsförmågan hämmas av starka hierarkier men gynnas av ett empatiskt ledarskap samt gedigen och omfattande kundnärhet. Innovationsförmågan avgör såväl företagets konkurrenskraft som överlevnaden på längre sikt.

FÖRDEL VÄRMLANDS INDUSTRIFÖRETAG (OCH FÖRETAG I ANDRA GLESBYGDER)

- Många små företag med förmåga till omställning – värmländsk stönighet
- Låg hierarkigrad och informellt ledarskap –låg respekt för ”överhögheten”
- Låg skuldsättningsgrad hos de små företagen – kapitalet samlat runt Stureplan
- Hög innovationsgrad – värmländsk klurighet drivs av knappa resurser i glesbygd
- Hög empatisk förmåga och därmed hög toleransnivå – ”alla känner alla”
- Flexibel rekryteringsbas – pga. begränsat urval och empatiskt ledarskap