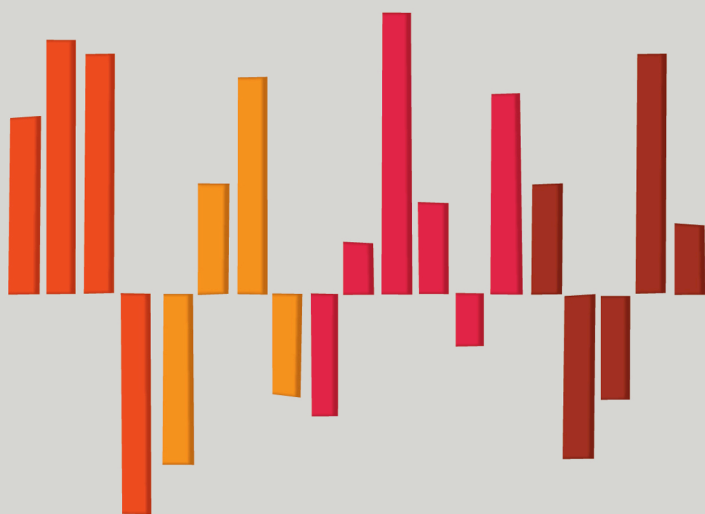


KREATIVT KAPITAL

*Om ledning och organisation i kulturella
och kreativa näringar*



*Redaktörer: EMMA STENSTRÖM
och LARS STRANNEGÅRD*



KREATIVT KAPITAL

*Om ledning och organisation i kulturella
och kreativa näringar*

*Redaktörer: EMMA STENSTRÖM
och LARS STRANNEGÅRD*

8tto

Stockholm 2013

KREATIVT KAPITAL.....

Emma Stenström och Lars Strannegård

CREATIVE CAPITAL Preface in English.....

Emma Stenström and Lars Strannegård

PERSONALIDÉN OCH TILLVÄXTENS UTMANINGAR INOM MÅLTID, REKLAM OCH FILMPRODUKTION.....

Pernilla Bolander, Ingalill Holmberg, Lovisa Näslund, Peter Vaigur och Andreas Werr

KOMMERS OCH KREATIVITET I FRAMGÅNGSRIKA SVENSKA MODEFÖRETAG.....

Åsa Lindholm Dahlstrand, Merle Jacob och Diamanto Politis

ENTREPRENÖRSKAP OCH KREATIVITET I DESIGN- OCH MODEFÖRETAG.....

Anita Radon, Martin Sjöman och Lisbeth Svengren Holm

KREATIV PÅ BESTÄLLNING – ATT STYRA DESIGNKONSULTERS SKAPANDEPROCESSER.....

Mats Engwall och Charlotta Linse

KREATIVITET OCH KAPITAL PÅ ARKITEKTKONTORET.....

Sofia Levin, Emma Stenström, Lars Strannegård och Erik Wikberg

EN KREATIV MÅNGFALD.....

Emma Stenström och Lars Strannegård

7

21

37

75

117

157

199

243

KREATIVT KAPITAL

Emma Stenström och Lars Strannegård (Handelshögskolan i Stockholm)

NÄR DEN SOCIALA nätverkstjänsten LinkedIn i december 2012 publicerade en lista över de ord som, i meritförteckningar, användes mest av deras 187 miljoner medlemmar toppades listan av ordet ”kreativ”. Det är inte förvånande; sedan flera år blåser kreativa vindar över samhället i stort, över näringslivet och in i mörket på politiska beslutsfattare i många länder.

Kreativitet, entreprenörskap, innovationer och nytänkande har blivit honnörsord, eftersom de är oljan i det globala ekonomiska tillväxtmaskineriet. Bakgrunden är enkel: tillväxten i västerländska ekonomier kommer inte längre från fysisk produktion – den senare har vi lejt ut till länder där lönerna är lägre och produktiviteten högre. På hemmaplan ska vi istället ägna oss åt konceptutveckling, varumärkning, design och känslöproduktion. Det är sådana verksamheter som sägs göra det möjligt för västvärlden att klättra längre upp i förädlingskedjan och därigenom bidra mer till värdebyggnad.

Konsekvensen av en sådan förflyttning är att vi inte kan leva på att göra samma saker om och om igen. Förmågan att tänka nytt och icke-repetitivt blir vår viktigaste födkrok. Kreativitet blir därigenom en ekonomisk grundbult och en av tillväxtens mest grundläggande mekanismer. Det är således genom att vara kreativa som vi kan upprätthålla och förbättra vår levnadsstandard. Dessutom, kan man tillägga, står vi förstas inför många utmaningar vad gäller allt från klimat till klyftor, som också kräver kreativa lösningar.

Problemet är att vår kollektiva, systematiska kunskap kring hur vi är kreativa på ett sätt som skapar hållbar ekonomisk tillväxt är ytterligt begränsad. Vi vet kort sagt inte hur man blir kreativ på beställning, hur man blir mer kreativ på kortare tid, eller hur man ser till att det kommer nya idéer, produkter och tjänster på ett effektivt sätt. Kreativitet och effektivitet är två begrepp som inte omedelbart trivs ihop. De två begreppen är som olja och vatten, och kan till och med ses som varandras motsatser. Skälet till det kan vara att kreativitet ibland likställs med att vända på rådande föreställningar och med att ifrågasätta nuvarande handlingsmönster. Den kreative vänder sig helt enkelt mot den rådande ordningen med att ifrågasätta nuvarande handlingsmönster. Att vara kreativ framhålls som roligare, finare och mer färgfyllt än det gråa, systematiska och inrutade som ofta förknippas med effektivitet.

Likväl är det postindustriella samhällets gordiska knut just denna: hur blir vi mer effektiva i vårt sätt att vara kreativa och nytänkande? Det sägs att nytänkande borde tillåta misslyckanden, men resurser används ju bättre om man träffar rätt och med högsta möjliga innovationsgrad från början. Går det att öka träffsäkerheten i det utforskande och experimenterande?

Kreativitetsbegreppet ligger också nära de verksamheter som ibland klumpas ihop och kallas ”kulturella”, exempelvis teater, dans, konst och litteratur. Dessa områden är närmast arketyper för var kreativitet kommer till uttryck. Kreativitet och kultur är således som ler- och långhalm.

Ytterligare en förklaring till att kreativitet och kultur har blivit fixstjärnor kan spåras till att företagandets villkor i många branscher successivt förändrats. Företagare har i ökande grad börjat fråga sig hur de skall sticka ut på marknader när varor och tjänster av hög kvalitet till ett bra pris blivit så kallade hygienfaktorer: självklara, men inte tillräckliga för att nå kommersiell framgång. Jordbrukssamhället hade sina förutsättningar för företagande, industrisamhället hade sina och tjänstesamhället sina. De förutsättningar som råder idag – att

konsumenter är kräsna och att företag måste kämpa för att synas – har skapat något som allt fler talar om som en upplevelse-, känslö-, eller uppmärksamhetsekonomi.

Företag som har ett kulturellt och kreativt fokus har då blivit intressanta att fästa blickarna på. Om vi lär oss mer om dessa, och stimulerar deras utveckling, kanske det går att stimulera ekonomin som helhet och lära oss mer om hur värde skapas i en ekonomi som i ökande grad vilar på upplevelser och känslor.

KULTURELLA OCH KREATIVA NÄRINGAR

I Sverige blev kulturella och kreativa näringar ett begrepp på den politiska agendan år 2009, när kultur- och näringsdepartementen tillsammans lanserade ett handlingsprogram för just kulturella och kreativa näringar. Till området räknas verksamheter som har vad som kallas ett ”kulturellt och kreativt värde”. Dessa verksamheter liknar i mångt och mycket de kulturpolitiska, men kompletterades med några områden med ett mer uttalat kommersiellt fokus. Verksamheterna inom de kulturella och kreativa näringarna utgörs av arkitektur, design, film och foto, konst, litteratur, media, mode, musik, måltid, scenkonst samt upplevelsebaserat lärande. Liknande program fanns redan i många andra länder.

Här hemma var målsättningen med handlingsprogrammet att stärka entreprenörskap och företagande inom de kulturella och kreativa områdena, att främja ”kulturell och kreativ kompetens i näringslivet” samt att se till att Sverige ska vara ett ”kreativt, öppet land där kultur och konstnärligt skapande tas tillvara”. Den sistnämnda målsättningen kan tolkas som ett explicitgörande av hållningen att regeringen inte ser kulturskapande enbart som en instrumentell praktik. Hela tiden lurar ett slags spänningsfält mellan ekonomi och kultur. Å ena sidan återfinns det omedelbart applicerbara och till reda pengar inväxlingsbara, å andra sidan det fria skapandet och kulturen för dess egen skull.

Som ett led i handlingsprogrammet fick Vinnova i uppdrag att genomföra studier i små och medelstora företag, i syfte att belysa och öka kunskapen om hur framgångsrika företag inom de kulturella och kreativa näringarna leds och organiseras samt hur företagen bedriver sin affärsverksamhet.

Denna skrift är slutrapporten från programmet. Här har vi samlat de fem forskningsprojekt som genomfördes inom ramen för denna utlysning. Det är, med andra ord, inte en traditionell antologi, där vi som redaktörer bett ett antal författare skriva utifrån en specifik frågeställning, utan projekten var redan givna och delvis genomförda.

De fem forskningsprojekten har alla utgått från två frågeställningar: (1) hur leds och organiseras kreativa processer, samt (2) hur bedriver företag sin affärsverksamhet kring de kreativa resultaten. Därutöver var utgångspunkten att varje forskningsprojekt skulle genomföra fallstudier i ”framgångsrika företag” och sammanlagt har 23 fallstudier genomförts inom arkitektur, design, film, mode, musik, måltid och reklam.

Trots att utgångspunkterna har varit desamma, finns det stora olikheter mellan de fem forskningsprojekten. Först och främst för att det finns stora variationer inom de kulturella och kreativa näringarna, vilket är ett genomgående tema i boken, men också för att de fem forskningsgrupperna har valt att angripa uppgiften på olika sätt.

FEM VARIATIONER PÅ TEMAT

Det första projektet är sammanfattat i kapitlet *Personalidén och tillväxtens utmaningar inom måltid, reklam och filmproduktion*. Rubriken talar för sig själv. Det handlar om personalens viktiga roll och de utmaningar företag inom tre branscher: måltid, reklam och filmproduktion, ställs inför när de växer.

Valet av branscher illustrerar den spännvidd, som alla författare återkommer till, mellan kommersiella och konstnärliga mål. Medan mål-

tids- och reklamföretagen ligger närmare den kommersiella polen ligger filmföretagen närmare den konstnärliga. Företagen i de tre olika branscherna är dessutom organiserade på olika sätt: måltidsföretagen som ett kontinuerligt flöde; reklam- och filmföretagen mer i projektform.

Fokus i studien är vilka utmaningar företagen står inför när de växer och, förutom i filmbranschen, är företagen i studien valda utifrån Dagens Industris ”gasellista” över företag som växt snabbt på ett ekonomiskt hållbart sätt. Företagen i studien är spridda i landet.

Den första utmaningen, att skapa skalbara koncept, fokuserar på vilka utmaningar man ställs inför, inte minst vad gäller personalen, när man expanderar geografiskt. Utmaningen illustreras av två fallstudier i måltidsbranschen, närmare bestämt Lindius Fisk och Debaser.

Här blir det tydligt att det inte räcker med att ha en bra affärsidé, utan man också måste ta hänsyn till personalens kompetens och erfarenheter för att kunna förverkliga idén. Att finna rätt medarbetare är avgörande för framgång. Är verksamheten dessutom platsbunden, som i fallen här, krävs också en förståelse för den lokala marknaden.

Den andra utmaningen, att strukturera och professionalisera en växande verksamhet, handlar om hur man förmår att hålla ihop en kreativ organisation när den växer och hur man kan dra nytta av de kreativa synergier som bildas när man blir fler. Här är exemplen hämtade från reklambranschen, från byråerna Ottoboni och United.

När företagen växer, ställs det krav på starkare struktur och styrning, men det blir också tydligt hur viktigt det är att parallellt arbeta med att skapa en gemensam identitet, som både håller ihop och öppnar upp organisationen för kreativitet. Strukturerna och styrningen skapar tydliga ramar samtidigt som den gemensamma identiteten både skapar en känsla av frihet och en gemensam riktning. Identiteten är således central.

Den tredje och sista utmaningen, att säkerställa resurser, behandlar ett klassiskt problem: hur man i en konstnärlig verksamhet attraherar finansiella resurser. Utmaningen illustreras i två fallstudier inom filmbranschen, GötaFilm och Garagefilm, och här syns tydligt behovet av inte enbart konstnärlig, utan också ekonomisk kreativitet.

Studien som helhet visar främst på vikten av att inte enbart ha en genomtänkt och hållbar affärsidé, utan också en lika genomtänkt och hållbar personalidé. Kapitlet visar med största tydlighet att personalidén är helt avgörande för framgång i den här typen av verksamheter.

I kapitlet som följer, *Kommers och kreativitet i framgångsrika svenska modeföretag*, flyttas fokus till en annan bransch: mode. Här undersöks hur fyra modeföretag har hanterat sin tillväxt, och framför allt hur de har balanserat kommersiella och estetiska överväganden. De fyra företagen får illustrera olika framgångskoncept inom modebranschen.

Först ut är Odd Molly, som enligt den uppställda modellen framstår som det mest kommersiella. Redan från början satsade de på att skapa ett starkt varumärke, de tog in investeringar utifrån, rekryterade en extern vd, expanderade utomlands samt börsintroducerades. Lönsamheten har dock sviktat under åren.

Därefter följer Filippa K, som får illustrera ett annat koncept. Här har man växt mer organiskt och framför allt satsat på att bygga ett starkt design- och livsstilsdrivet varumärke samt expandera internationellt. Från början avstod man medvetet från att ta in externt kapital, men sedan kom riskkapitalbolaget Novax in som delägare och tillväxten tog fart. Filippa K är i dagsläget ett ekonomiskt framgångsrikt bolag.

Nästa fallstudie, Rodebjer, illustrerar ett annat framgångskoncept. Här var det från början designern själv som drev företaget och det kommersiella kom i andra hand. Dock tog även Rodebjer så småningom in externa ägare och ledning, och därmed går de också mot att bli mer fokuserade på det kommersiella och expandera. Samtidigt som det också skapar möjligheter för de estetiska ambitionerna och för designen att utvecklas, vilket är en annan viktig faktor.

Även nästa fallföretag, Stylein, startas och drivs av en designer, men tar efter ett tag in en extern ägare. Därmed verkar även de bli mer kommersiellt inriktade; i likhet med de andra satsar de på att skapa ett varumärke, fokusera på försäljning samt försöka expandera inter-

nationellt. Här är dock designern själv i högsta grad involverad, och det råder ingen öppen motsättning mellan de kommersiella och de estetiska ambitionerna.

Fallstudierna illustrerar hur processerna ser ut. Odd Molly utgör lite av ett undantag, eftersom de direkt från start har mer kommersiellt fokus. De andra verkar få det i takt med att de tar in externt kapital och extern ledning, det vill säga när ett externt entreprenörskap kommer in. Det externa entreprenörskapet balanserar det kreativa skapandet som redan finns i företagen och därmed skapas, i bästa fall, en synergi mellan det kreativa och det kommersiella.

Nästa kapitel, *Entreprenörskap och kreativitet i mode- och designföretag*, handlar även det delvis om mode samt annan typ av design. De tre valda fallföretagen har både visat ekonomisk tillväxt och fått många priser och utmärkelser för sina produkter – och de kan alltså anses vara framgångsrika ur flera perspektiv.

Frågor som har väglett arbetet har varit hur organisationen och ledningen förändrats när företagen har växt, hur de har agerat för att behålla friheten när tillväxten ställt krav på en mer strukturerad organisation och hur tillväxten har påverkat den interna kommunikationen.

Den första fallstudien av POC, ett företag som främst designar skyddsutrustning, visar bland annat på organisationens roll i framgången. Här syns tydliga visioner, en stark företagskultur samt ett gemensamt ”designseende”, som varje medarbetare förväntas hysa. Även om det inte är personalen, utan snarare produkterna, som ses som de verkliga stjärnorna i organisationen, vilket också brukar anses typiskt för den här typen av kulturell och kreativ verksamhet.

Grundaren själv är en entreprenör, med designbakgrund, som redan från början omgett sig med andra som delat hans visioner. Företaget har vuxit snabbt och därmed ställs det också större krav på samordning. Här hänger organisationen kanske inte riktigt med och likaså har kapitalanskaffningen, som i många tillväxtföretag, varit en utmaning. Efter fallstudiens genomförande blev företaget dock uppköpt.

Nästa fallföretag, Zound Industries, skapar hörlurar under flera olika varumärken. Även det företaget är grundat av en entreprenör, som inte designar själv, men som också har starka åsikter om design, och en ”tränad magkänsla”, som han uttrycker det.

Även i fallet Zound Industries märktes interna spänningar, bland annat mellan varumärkeskreatörerna på marknadsavdelningen och produktformgivarna. Efter det att fallstudien var avslutad genomfördes också en organisationsförändring, där bland annat en ny vd tillsattes.

Den tredje fallstudien, Whyred, bryter delvis mönstret. Här handlar det om ett modeföretag som efter några framgångsrika år fått det svårare ekonomiskt. Till skillnad från i de andra två fallföretagen, kommer den grundare som fortfarande finns kvar, och är ansiktet utåt, från designhåll och företaget har dessutom alltid lutat sig åt samarbete med eller inspiration från konstnärer.

Alla tre fallstudierna pekar samtidigt på att framgång, åtminstone delvis, hänger på att entreprenörer och kreatörer delar samma visioner. Viktigt blir också berättelserna; genom att artikulera visionerna fyller entreprenörerna en viktig roll för att samordna det kreativa arbetet, även om de inte själva designar. Likaså fyller varumärket en viktig funktion, inte minst som länk mellan det kommersiella och det estetiska.

Kapitlet slår till sist också hål på myten att entreprenörer inte skulle vara kreativa. Tvärtom visar de hur det här är entreprenörerna som är drivna av intuition och ibland agerar oförutsägbart, medan de som kallas kreatörer ofta har ett mycket mer strukturerat arbetssätt.

Wilket leder oss in på det fjärde kapitlet, *Kreativ på beställning – att styra designkonsulters skapandeprocesser*, som består av detaljerade fallstudier av de kreativa processerna hos två olika designkonsulter, Oxyma Innovation och Transformator Design Group. Här flyttas alltså fokus från de övergripande ledningsfrågorna till de konkreta, kreativa skapandeprocesserna – och kapitlet visar att det inte finns ett sätt att leda och organisera den här typen av kreativa skapandeprocesser, utan minst två, eller flera.

Förenklat identifierar man tre faktorer som styr processerna: (1) uppdragens genomförande, det vill säga det sammanhang inom vilket skapandeprocesserna äger rum; (2) beställarnas förväntningar; (3) styrningen av skapandeprocesser, och då framför allt balansen mellan medarbetarnas behov av kreativ frihet och kundernas behov av struktur, förutsägbarhet och leverans i tid.

Processerna ser sedan helt olika ut på de två studerade företagen. På Oxyma, grundat av civilingenjörer och framför allt inriktade på produktutveckling, startar processerna med att man tillsammans med uppdragsgivaren gemensamt identifierar vad produkterna ska ha för funktionalitet, marknad och så vidare. Uppdragsgivarna är sedan involverade under hela processen, vilket gör att förväntningarna hela tiden kalibreras. Slutleveransen är till sist detaljerade produktspecifikationer, som uppdragsgivarna kan börja tillverka direkt.

På Transformator, grundat av industridesigners och framför allt inriktade på tjänstutveckling, utgår istället processerna från oartikulerade behov hos såväl uppdragsgivare som slutkunder. Uppdragsgivarna kan vara mer eller mindre involverade i arbetet. Slutleveransen är mer konceptuella tjänstelösningar på identifierade problem och behov, som uppdragsgivarna sedan kan utveckla.

Det intressanta är också att dessa två företag representerar två skilda förhållningssätt till själva skapandeprocesserna. På Oxyma är frihetsgraderna höga, så länge resultatet blir det förväntade. På Transformator följer alla samma metod, medan slutresultatet är öppet. Kapitlet visar alltså på två, närmast motsatta sätt, att styra och organisera kreativa skapandeprocesser, mot ett mål eller genom medel.

Även det femte och sista projektet, avrapporterat i kapitlet *Kreativitet och kapital på arkitektkontoret*, tar upp olika sätt att leda och organisera kreativ verksamhet. Här handlar det om arkitektur och i detta kapitel är utblicken också internationell.

Nio fallstudier har sammanlagt gjorts på fyra svenska kontor: White, Tengbom, Claesson Koivisto Rune samt Johan Sundberg, och fem utlandsbaserade: Building Design Partnership (BDP), Biad-UFO, MAD Architects, OMA och Zaha Hadid Architects.

Utifrån dessa fallstudier har fyra olika organisationsmodeller för att leda och organisera kreativa processer identifierats. Den första går under benämningen ”genimodellen”. Det är den klassiska arketyper av en arkitekt, men den visar sig inte vara särskilt vanlig i praktiken. Det är däremot de övriga tre. I den så kallade ”stilmodellen”, är stilen, det vill säga en specifik estetik, styrande; i den så kallade ”metodmodellen” är det snarare specifika metoder, och i den sista, så kallade ”skolmodellen”, styr en önskan om att generera ny kunskap och idéer. Förenklat kan man säga att medan genimodellen har både definierade mål och medel, har stilmodellen definierade mål, metodmodellen definierade medel och skolmodellen, slutligen, varken definierade mål eller medel. Exempel på de respektive modellerna hämtas från fallföretagen, även om ingen renodlat följer en specifik modell.

För att besvara den andra frågan, hur arkitektkontoren kapitaliserar på sin kreativitet, konstateras först att de strävar efter och behöver olika sorters kapital: ekonomiskt, kulturellt och socialt, samt att de har olika strategier för att hantera och balansera mellan de olika kapitalslagen.

Kapitaliseringen sker också genom innovationer och här handlar det både om att vara öppna för och ta till sig innovationer som kommer utifrån och att själva skapa dem, vare sig de är tekniska, estetiska, affärsmässiga, organisatoriska, intellektuella, ideologiska eller andra sorters innovationer.

Intressant är också att flera av kontoren inte vill växa; däremot kan de uppmuntra avknoppningar, vilket är ett annat sätt att se på tillväxt, som kanske inte hörs lika ofta i det offentliga samtalet.

Slutligen noteras det att det verkar finnas vissa skillnader mellan de svenska och de utländska kontoren, bland annat vad gäller den filosofiska, ideologiska hållningen. Flera av de utländska kontoren har en uttalad filosofi för sin roll i samhällsbygget, vilket kan vara ett sätt att tydligare artikulera det värde man skapar som arkitekt. De svenska kontoren är generellt, med något undantag, mindre internationaliserade och framför allt mindre filosofiskt orienterade. Den viktigaste slutsatsen är dock att det generellt finns en mångfald, och att denna mångfald i sig är en styrka.

GENERELLA OBSERVATIONER

De 23 fallbeskrivningarna sätter sökarljuset på olika delar av kreativ verksamhet, och en övergripande slutsats som framstår mycket tydligt är att det inte finns *ett* sätt att leda och organisera kreativa processer; inte *ett* sätt att bedriva verksamhet kring de kreativa resultaten, inte ens inom samma bransch. Om det är något som kommer fram i alla dessa studier är det mångfalden.

Mångfalden manifesterar sig på många vis. Vi ser exempel på olika sätt att leda och organisera kreativa processer, som exempelvis i fallstudierna om designkonsulter och arkitekter. Och de kreativa processerna verkar också skilja sig åt; där vissa arbetar enligt en specifik metod, arbetar andra snarare mot ett specifikt mål. Att tala om den kreativa processen, i singularis, känns inte meningsfullt. Snarare finns det olika sorters kreativa processer, precis som det finns många variationer av organisationer.

Variationerna märks både mellan och inom olika branscher – och mångfalden fyller också en funktion. Exempelvis ser vi hur olika sorters företag tenderar att öppna upp för och komma med olika sorters innovationer. Vill vi ha ett starkt innovationsklimat, är det därför viktigt att uppmuntra just mångfalden – och inte försöka få alla företag att passa in i en och samma mall.

Fallstudierna i den här boken visar också på sådana uppenbara skillnader som att vissa företag säljer tjänster, andra produkter och några bägge delarna. I många företag står personalen i centrum, i andra snarare produkterna. Några arbetar internationellt, andra på en lokal hemmamarknad, och många på båda två. Vissa kan enkelt flytta sin verksamhet, andra är mer platsbundna, och så vidare. Mångfalden tar sig, som sagt var, en mängd uttryck.

Alla forskargrupperna studerade framgångsrika företag, men hur man definierade framgång varierade också mellan företagen. En del såg mer till kommersiell framgång, andra till kulturell eller kreativ, och många försökte hitta en kombination. Att det inte finns något

enkelt framgångsmått är uppenbart. Kulturella och kreativa näringar skapar många, olika värden, och att reducera dem till att passa endast en måttstock tjänar inget till.

Gemensamt för alla de studerade företagen var också att de behöver balansera i spänningsfältet mellan det kommersiella och det kulturella eller kreativa. Detta är förstås ingen nyhet, utan denna balansgång har så gott som alltid lyfts fram i forskningen om kulturella och kreativa näringar. David Hesmondhalgh, en av de många på fältet, säger till exempel att det är omöjligt att förstå vad som särskiljer kultur-
närings från andra näringar, utan en förståelse för dialektiken mellan det kreativa och det kommersiella. Andra, som nationalekonomen Richard Caves, försöker förstå hur denna spänning sedan påverkar de ekonomiska förutsättningarna för företagande inom de kulturella och kreativa fälten, och lägger då bland annat vikt vid de höga riskerna, de starka inre drivkrafterna, den komplexa samordningen, avsaknaden av standardisering och den ständiga differentieringen som präglar den här typen av företagande.¹ Om man vill, kan man alltså säga att det är ett företagande som på många sätt är svårare än annat företagande.

Dessutom finns, som kapitlen visar, ett antal andra utmaningar, som exempelvis bristen på externt kapital. Externt kapital är självfallet inte något som alla kulturella och kreativa företag behöver, men det är ofta en bristvara i denna sektor av samhället, vilket stoppar en del företag från att växa.² Kapitlen i den här boken visar tydligt hur många företag har kämpat för att få extern finansiering, men också hur den har påverkat företagen i fråga.

Intressant i det sammanhanget är att det kanske inte alltid handlar om att göra kreatörerna till entreprenörer, som debatten ibland har handlat om, utan att det kan vara lika viktigt att se till att kreatörer och entreprenörer möts, eftersom det är när deras respektive kompetens kombineras som det tar fart.

Kapitlen belyser också andra frågor av mer generell karaktär. Till exempel det stora beroende av personalen som finns i många branscher och vikten av att ha en hållbar personalidé. Kanske har personalidén

1 Se till exempel Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. London: Sage, och Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contract Between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press.

2 *The Study on the Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries*, http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc3124_en.htm [online 2012-12-04].

inte alltid betonats tillräckligt, utan det har framför allt handlat om att hitta hållbara affärsidéer. Men utan rätt personal, kan inte ens de bästa affärsidéer genomföras.

Att personalen är central, påverkar också vilka strategier man väljer. En alltför kommersiell strategi kan till exempel avskräcka, eftersom det snarare är hög kulturell status som är viktigt i professionella kretsar, åtminstone i vissa branscher. Det är också på det professionella fältet, i den professionella gemenskapen, som normerna för vad som är bra respektive dåligt, vad som skapar ett högt respektive lågt kulturellt kapital, skapas. Därför går det inte att se företagen som isolerade företeesler, utan de måste ses som delar av ett större sammanhang – och det är också tydligt att mobiliteten mellan olika aktörer inom en bransch ofta är hög.

Därmed tangerar vi också en annan viktig faktor, identiteten. Att den professionella identiteten är central är alltså uppenbar, men det är också tydligt att flera företag arbetar med att skapa en stark företagsidentitet för att kunna hålla ihop och samtidigt öppna upp sina företag. Fördelen med en identitet som kreativ är att den kan göra bägge delarna; både hålla ihop, ”vi som är kreativa”, och öppna upp, ”som kreativa är vi öppna”. Detsamma verkar även kunna gälla för specifika yrkesgrupper som exempelvis designer.

Återigen handlar det alltså om en balansgång, vilket är något som i stort sett alla kapitel handlar om. Hur man förmår att styra, strukturera och hålla ihop de kreativa krafterna, utan att känslan av frihet, möjlighet och skapande går förlorad. Precis som det handlar om att balansera mellan det kommersiella och det kulturella/kreativa, handlar det alltså om att i ledning och organisering balansera mellan struktur och frihet.

Flera kapitel slår också hål på en rad myter, som exempelvis den att det är kreatörerna som är de intuitiva och oförutsägbara. I själva verket kan det snarare vara entreprenörerna som är det, medan kreatörerna står för det strukturerade, metodiska arbetssättet. Inte heller är det enbart kreatörerna som behöver vara kreativa, utan det gäller i allra högsta grad de som ska attrahera finansiella resurser. Den ekonomiska kreativiteten behöver utan tvekan vara stor i dessa branscher.

Likaså är det uppenbart att varumärken och varumärkesbyggande fyller en viktig funktion. Varumärket kan fungera som en länk mellan det kulturella och det kommersiella, och inrymmer egentligen bägge aspekterna. Det kan också bidra till att skapa en annan förhandlings-situation, ett högre pris och annat, som gör livet lättare för en kultur- eller kreativ företagare. Samtidigt som det också finns en risk att bygga ett starkt varumärke kopplat till en specifik livsstil, om idealen svänger. Även här gäller alltså något slags balans.

Flera av fallföretagen arbetar också internationellt och på senare tid har exporten och internationaliseringen av kulturella och kreativa näringar fått allt större uppmärksamhet. De fungerar förstås inte för alla och det finns, som sagt var, inte ett sätt att bedriva sitt företagande på, men för vissa kan en internationell marknad skapa möjligheter, varför en internationell aspekt kan vara viktig att ha med sig. I en globaliserad värld är det inte meningsfullt att alltid hålla sig inom nationsgränser, om man vill förstå hur företagandet fungerar.

Värt att notera är också att det sker en hel del samarbete både inom och mellan olika branscher, till exempel mellan mode och såväl konst som arkitektur. På så sätt utvecklar branscherna också varandra. Men flödena går också ut mot det övriga näringslivet, inte minst i de branscher som direkt säljer sina tjänster, som reklambyråer, designkon-sulter och arkitekter. Det intressanta är också att de inte enbart säljer sina uppenbara tjänster, utan att de också bidrar med någon form av kreativitet mer generellt. På så sätt skapar dessa näringar också ett mer generellt, och spritt, kreativt kapital. ◉

CREATIVE CAPITAL

On leadership and organisation in cultural and creative industries

Emma Stenström and **Lars Strannegård** (Stockholm School of Economics)

Translation by: Kerstin Lind Bonnier

IN DECEMBER 2012 the social network site LinkedIn published a list of words used most frequently in résumés by their 187 million members. At the top of the list was “creative.” This is not surprising; for many years now, winds of creativity have been blowing across society as a whole, over business, and reaching all the way to political leaders in many countries.

Creativity, entrepreneurship, innovation and new ideas have become prestige terms, the oil that lubricates the machinery of global growth. The reason is simple: Western economic growth no longer comes from physical production, which we have already outsourced to countries where wages are lower and productivity higher. Instead we apply ourselves to concept development, branding, design, and producing emotions. Supposedly such activities will enable us to rise higher in the processing chain and thereby contribute to the accumulation of value.

The result of such a shift is that we cannot thrive by doing the same things over and over again. The capacity to think originally and non-repetitively becomes our most important means of making a living. Creativity becomes an economic linchpin and one of the most basic mechanisms for growth. Thus it is by being creative that we can maintain our standard of living. In addition, we are of course facing many challenges concerning everything from climate change to economic and social inequalities also requiring creative solutions.

The problem is that our collective, systematic knowledge of how we are creative in ways that contribute to a sustainable economic growth is utterly limited. In short, we do not know how to be creative on demand, how to be more creative more quickly, or how to make sure there will be an efficient flow of new ideas, products and services. Creativity and efficiency are two concepts whose potential compatibility is not readily evident. They are like oil and water and can even be regarded as each other's opposites. The reason may be that being creative is sometimes equated with overturning existing ideas, with questioning the current course of action. The creative person simply opposes the existing order. To be creative is often presented as more fun, better and more colorful than the grey, systematic routine often associated with efficiency.

Nevertheless, the Gordian Knot of the post-industrial society is exactly this: how do we become more efficient as we are being creative and innovative? Supposedly innovation should allow for failures. But of course resources are better applied the more accurate and innovative you are from the beginning. Is it possible to increase the degree of accuracy in what is essentially research and experimentation?

The notion of creativity is closely related to activities that are sometimes collectively referred to as "cultural," such as theater, dance, music, art and literature. These areas are practically archetypes of creative expression. In other words: creativity and culture are intimately related.

Another explanation for the pairing of creativity and culture can be traced to a gradual change in the conditions for business. Many companies are asking themselves how to stand out in the market when goods and services of high quality for a good price have become so called hygiene factors – taken for granted, but not in themselves sufficient for commercial success. The agrarian society had its conditions for business; the industrial society had its own; and so too does the service society. The conditions today, with discriminating consumers and businesses struggling for visibility, have created something more and more people call an experience – or attention – economy.

As a consequence, companies with a cultural and creative focus are becoming more interesting. If we learn more about such companies and stimulate their development, perhaps the economy as a whole can be stimulated and teach us more about how value is created in an economy that increasingly relies on experiences and emotions.

CULTURAL AND CREATIVE INDUSTRIES

In Sweden, the concept of cultural and creative industries became part of the political agenda in 2009 when the ministries of Culture and Enterprise together launched an action plan for cultural and creative industries. Included among these were businesses with a “cultural and creative value.” These businesses are close to those that count within the national cultural policy, but were supplemented with some businesses with a more pronounced commercial focus. Counting as cultural and creative industries are architecture, design, film and photography, art, literature, media, fashion, music, food and beverage, dramatic arts, and experience-based learning. Similar programs already existed in many other countries.

Here at home, the objective of the action plan was to strengthen entrepreneurship within the areas of culture and creativity, to promote “cultural and creative competence in business,” and to promote the identity of Sweden as a “creative, open country where culture and artistic creativity are safeguarded.” The last objective can be interpreted as an explicit expression of the government’s attitude of seeing the creation of culture not only as an instrumental practice. Lurking in the background is the tension between finance and culture: on the one hand, whatever can be immediately implemented and monetized; on the other, free creative power, and culture for its own sake.

Within the framework of the action plan, Vinnova (Swedish Governmental Agency for Innovation Systems) was asked to carry out studies of small and medium-sized companies to examine and

illustrate how successful companies within the cultural and creative sectors are managed and organized, and how these companies run their businesses.

This publication is the final report of the initiative. In it we have collected the five research projects that were included in the assignment. In other words, this is not a traditional anthology in which, as editors, we have asked a number of authors to write about specific issues, since the projects had already been assigned and were partly completed.

All five research projects addressed two specific issues: 1) how are creative processes managed and organized, and 2) how do companies run their businesses in relation to the creative results. Furthermore, each research project was asked to do case studies of “successful companies” and all together a total of 23 case studies have been completed within architecture, design, film, fashion, music, food and beverage, and advertising.

Although all five research projects shared the same point of departure, there are substantial differences among them, primarily because of the differences among the cultural and creative industries – a pervasive theme in this book – but also because each of the five projects chose to address the assignment differently.

FIVE VARIATIONS ON THE THEME

The first project is summarized in the chapter *Human Resource Philosophy and the Challenges of Growth – a Study of Food and Beverage, Advertising and Film Production*. The title speaks for itself: it is about the importance of the staff and the challenges of growth facing companies in the three chosen areas of business.

The choice of industries illustrates the polarity between commercial and artistic objectives, an issue that runs through all of the studies. While the food and beverage and advertising companies are closer to the commercial pole, film companies are closer to the artistic. The

companies in the three industries are also organized differently: the food and beverage companies as a continuous flow, while the advertising and film companies are more likely to have a project-by-project structure.

The study focuses on the challenges the companies are facing with growth. Except for the film industry, the companies are selected from the daily business newspaper *Dagens Industri*'s list of "gazelles," which covers companies that have grown rapidly in a financially sustainable way. It is worth noting that the study is not limited to Stockholm; the companies are spread across the country.

The first challenge – to create scalable concepts – focuses on the difficulties of expanding geographically, not least for the staff. This challenge is illustrated by two case studies from the food and beverage industry: Lindius Fisk and Debaser.

Here it becomes clear that having a good business concept is not enough. Rather, the competence and experience of the staff have to be taken into account in order to realize the concept. Finding the right people is instrumental for success. If the business is confined geographically – as in these cases – an understanding of the local market is also needed.

The second challenge – to structure and professionalize a growing business – is how to keep a creative organization together when expanding and how to take advantage of the creative synergies of a growing staff. Here, the examples come from advertising: the agencies Ottoboni and United.

When companies grow, demands for a stronger structure and management grow too. But it also becomes clear how important it is to build a shared identity, both to keep the staff together and to open up the organization to creativity. The structures and the management create distinct boundaries at the same time as the shared identity creates both a sense of freedom as well as a shared direction. Thus, identity is key.

The third and last challenge – to secure resources – concerns a classic problem: how to attract financial resources to artistic businesses.

This challenge is illustrated by two case studies from the film industry: GötaFilm and Garagefilm, and here evidently there is a need not merely for artistic but also for financial creativity.

The study as a whole points chiefly to the importance of having, beyond a comprehensive and sustainable business idea, an equally comprehensive and sustainable human resource philosophy. This chapter demonstrates that the human resource philosophy is crucial to success in these types of businesses.

In the following chapter, *Business and Creativity in Successful Swedish Fashion Companies*, the focus has moved to another industry. The study examines how four companies have dealt with growth, especially how they balanced commercial and aesthetic considerations. The four companies illustrate different concepts for success in the fashion industry.

The first example is Odd Molly, the most commercial of the four companies studied. From the very beginning, they concentrated on building a strong brand, brought in external investments, recruited an external CEO, expanded internationally, and went public. However, profitability has been unstable over the years.

The next example, Filippa K, illustrates another concept. Here the growth has been more organic, focused primarily on building a strong design- and lifestyle-driven brand, as well as expanding internationally. Early on, the company consciously avoided external capital, but later the venture capital group Novax came in as shareholders and growth picked up. Today Filippa K is a financially successful company.

Rodebjer, the next case study, is another example of a success story. The designer herself ran the company from the start, and the commercial aspects came second. Eventually, Rodebjer also invited external investors and management, and is becoming more focused on business and expansion. Importantly, the change has also freed the designer to concentrate on aesthetic ambitions and develop the design.

The next case study, Stylein, is also created and run by a designer, but is inviting an external owner, and is apparently becoming more commercially focused. Like the others, the company is concentrating on

creating a brand, growing sales, and expanding internationally. In this case, however, the designer is actively involved and there is no perceivable conflict between commercial and the aesthetic ambitions.

The case studies illustrate what the processes look like. Odd Molly is something of an exception, since they have been commercially focused from the beginning. The others are gradually becoming more commercial as they bring in external capital and management – in other words, when external entrepreneurship is brought in. The external entrepreneurship complements the existing creativity and hopefully produces a synergy between the creative and the commercial.

The next chapter, *Entrepreneurship and Creativity in Fashion and Design Companies* also deals partly with fashion, and also with another type of design. The three companies studied have all grown financially, as well as having received a number of prizes and awards for their products. From a variety of viewpoints, they can all be considered successful.

The studies deal with issues of how the organization and management changed when the companies grew, how they acted to maintain freedom when growth demanded a more structured organization, and how growth had impacted internal communication.

The first case study of POC, primarily a designer of protective gear, illustrates among other things the importance of organization to success: clear objectives, a strong corporate culture and a common “design vision” that each member of the staff is expected to share. However, the products rather than the staff are seen as the real stars in the organization, as is often the case in this type of cultural and creative business.

The founder is an entrepreneur with a background in design. From the beginning he has surrounded himself with people who share his visions. The company has grown quickly, resulting in a demand for better coordination. In this area, the organization may be lagging a bit. As is the case with many growth companies, raising capital has also been a challenge. Since the case study was completed, the company has been sold.

The next company, Zound Industries, makes ear phones that are sold under different labels. This company, too, is founded by an entrepreneur, who is not a designer himself but has strong views about design and a well developed “gut feeling,” as he puts it.

In the case of Zound Industries, internal tensions could be perceived between the brand creators in the marketing department and the product designers. Following the case study, a reorganization was implemented and a new CEO was appointed.

The third case study, Whyred, is a bit different: After a couple of successful years, this fashion company is experiencing financial difficulties. In contrast to the two other cases, the remaining founder, who represents the company image, comes from design and the company has always tended to collaborate with, and been inspired by, artists.

All three case studies indicate that success, at least partly, depends on entrepreneurs and creators sharing a single vision. The stories also become important: by articulating the vision, the entrepreneurs play an important part in coordinating the creative work, even if they are not designers themselves. Similarly, the brand has an important function, not least as a link between the commercial and the aesthetic.

Finally the chapter picks a hole in the notion that entrepreneurs cannot be creative. On the contrary, we see here that the entrepreneurs are driven by intuition and sometimes act unpredictably, while the so-called creators often have a more organized method of working.

This leads us to the fourth chapter, *Creative on Demand – Managing Design Consultants’ Creative Processes*. This chapter describes detailed case studies of the creative processes of two design consultants, Oxyma Innovation and Transformator Design Group. In this chapter the focus shifts from issues of management to concrete, creative processes. The chapter demonstrates that there is more than one way to manage and organize these kinds of creative processes.

Basically, three factors are identified as decisive for the creative processes: 1) *the carrying out assignments*, i.e. the context in which the creative processes take place. 2) *the expectations of the client*; and 3) *the*

managing of the creative processes, primarily the balance between the creative freedom of the team and the clients' need for structure, reliability and timely delivery.

The processes are entirely different in the two companies studied. At Oxyrna, which was founded by engineers and is primarily focused on product development, the process starts with the client and the company identifying together the desired functionality of the products, the market at which they will be aimed, and so forth. The clients continue to be involved during the whole process, so that it is possible to continuously calibrate expectations. The final delivery consists of detailed product specifications that the clients can immediately use for manufacturing.

At Transformator, founded by industrial designers and particularly dedicated to development of services, the processes are rooted in the recognition of needs that neither the client nor the end consumer had previously articulated. The clients can be more or less involved in the work. The final delivery consists of conceptual service solutions to identified problems and needs, which the clients then can develop.

Interestingly, these two companies represent two different approaches to the creative process itself. At Oxyrna the degree of freedom is high as long as the result meets expectations. At Transformator, everybody follows the same method, while the end result is open. The chapter thus points to two almost opposite practices for managing and organizing creative processes: one based on a single specified goal, the other on process.

The fifth and final chapter, *Creativity and Capital in Architectural Firms*, also brings up different ways of managing and organizing creative activities, in this case architecture. In this chapter the outlook is also international.

There are nine case studies of four Swedish architectural firms: White, Tengbom, Claesson Koivisto Rune, and Johan Sundberg; plus five that are internationally based: Building Design Partnership (BDP), Biad-UFO, MAD Architects, and Zaha Hadid Architects.

On the basis of these case studies, four different organizational models have been identified for managing and organizing creative processes. The first is called the “genius model.” It is the classic archetype of an architect, but it turns out to be less common in practice than one might have expected. On the other hand, the other three are very prevalent. In the so-called “style model,” the style, a specific aesthetic, is the dominating factor. The “method model” relies on specific methods. And the last, the “school model” is designed to generate new knowledge and ideas. In simple terms, while the genius model has both defined goals and means, the style model has defined goals, the method model has defined means and, finally, the school model has neither defined goals nor means. The case studies show examples of the different models, although no one firm uses only one particular model.

To answer the second question – how architects capitalize on their creativity – it is necessary first to establish that they search for and need different kinds of capital – financial, cultural, and social – and that they have different strategies for managing and balancing among the various types of capital.

Capitalization also can be achieved through innovation and this requires not merely creating innovations but also being open to and willing to adopt external innovations – be they technical, aesthetic, commercial, organizational, intellectual or other innovations.

It is interesting to note that many architectural firms do not want to grow. But they do encourage spin-offs, which is another way of conceiving growth, although one less frequently mentioned in the public arena.

Finally, it can be noted that there seem to be some differences between Swedish and foreign firms, for example in terms of philosophical and ideological attitudes. Several foreign firms have a pronounced philosophy about their role in fostering communities and progressive social structures, which may be a way to articulate the value created by the architect. Generally, with a few exceptions, Swedish architects are less internationalized and, above all, less philosophically oriented. However, the main conclusion from the project is that there is great diversity in general, and that this diversity is an asset in itself.

GENERAL OBSERVATIONS

The 23 case studies highlight different aspects of creative activity. The general conclusion that stands out most clearly is that there is not just one way to manage and organize a business based on creative results, not even within the same industry. More than anything, the studies highlight diversity.

Diversity manifests itself in many ways. There are examples of different ways to manage and organize creative processes, for instance in the case studies of design consultants and architects. The creative processes also seem to differ: Some follow a specific method; others are more oriented towards a specific goal. Talking about the creative process in the singular is not particularly meaningful. Rather, there are different kinds of creative processes, just as there are many varieties of organizations.

Variations can be seen both among and within different industries; diversity plays a role. For example, we can see how different kinds of companies tend to be open to various innovations. If we want a strong climate for innovation, it is thus important to encourage diversity – and not try to fit all companies into the same mould.

The case studies in this book also point to obvious differences. Some companies are selling services, some are selling manufactured products, and some both. In many companies, the employees are at the center, in other companies the products are. Some operate internationally, others in a local market, and many do both. Some can easily relocate their businesses; others are more tied to a particular geographical area, and so forth. In short, diversity takes many forms.

All the research groups studied successful companies, but the definition of success varied among them. Some were more concerned with commercial success, others with cultural or creative success, and many tried to find a combination. Evidently, no simple measurement of success exists. Cultural and creative industries create many and varied assets. Trying to reduce them to a single standard is pointless.

Common to all the companies is a need to balance the tension between commercial interests, on one hand, and cultural and creative interests, on the other. Obviously, this is not news: This balancing act is nearly always emphasized in research on cultural and creative industries. For example, David Hesmondhalgh, one of many in the field, says that it is impossible to understand what distinguishes cultural industries from other industries without an understanding of the dialectic between the creative and the commercial. Others, such as the economist Richard Caves, try to understand how this tension in turn influences the financial conditions for doing business within the cultural and creative fields, emphasizing the high risks, the strong inner driving force, the complex coordination, the lack of standardization and the constant differentiation characteristic of this type of business.¹ Put differently, this type of business may in many ways be more difficult than other types.

The chapters show, in addition, that there are a number of other challenges, such as the lack of external capital. Naturally, not all cultural and creative companies need external capital, but it is often a scarce resource in this sector of the economy, which in many cases leads to stifled growth.² The chapters in this book clearly demonstrate how many companies have fought hard to find external financing, but also what impact the challenge has had on the companies in question.

In this connection, it is also interesting to note that the point is not always to try to turn creators into entrepreneurs, as is often the topic of discussion, but rather that it is just as important to make sure that creators and entrepreneurs meet each other. When their respective competences are combined, momentum builds.

The chapters also shed light on more general issues, for example the high degree to which many industries are dependent upon staff and the consequent importance of having a sustainable human resource philosophy. Perhaps the human resource philosophy is not always sufficiently emphasized because priority is given to finding the right business concept. But without the right people, not even the best business concept can be realized.

1 See for example Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries*. London: Sage, and Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contract Between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press.

2 *The Study on the Entrepreneurial Dimension of Cultural and Creative Industries*, http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc3124_en.htm [online 2012-12-04].

That the employees are central also influences the choice of strategies. For example, an overly commercial strategy may have a negative effect, since a high cultural status may be more important in professional circles, at least in some industries. Furthermore, the norms for what is good and bad, what is high and low cultural status, are determined in the professional arena, in the professional community. Thus, a company cannot be regarded as an isolated entity, but must be placed in a bigger context; and it is also evident that there is a high degree of mobility among different actors within a given industry.

Here we touch on another important factor: identity. Professional identity is obviously central, but it is also clear in many cases that a company concentrates on creating a strong corporate identity in order to keep the company together while simultaneously opening it up. The advantage of building an identity as being creative is that it can do both: keep together (“we who are creative”) and open up (“because we are creative, we are open”). The same seems to be the case with specific professions, such as designers.

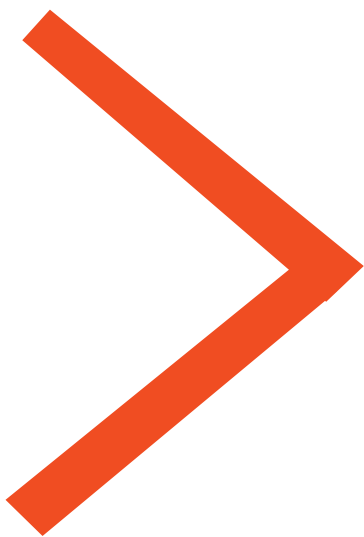
Again, this is a balancing act, which is largely what all the chapters are about. How to manage, structure, and keep together the creative forces without losing the sense of freedom, potential, and creativity. Just as commercial and cultural/creative interests are balanced, management and organization balance between structure and freedom.

Many chapters also challenge a number of myths, for example, that creators are intuitive and unpredictable. In reality, entrepreneurs may well be intuitive and unpredictable and creators may represent a structured, methodical way of working. Nor is it true that only creators need to be creative, for creativity it is an essential attribute of those who are in charge of attracting financial resources. Financial creativity is unquestionably important in these industries.

It is also obvious that branding and building brands are important. The brand functions as a link between the cultural and the commercial, in fact containing both aspects. A brand can also contribute to creating a different negotiating position, a higher price, and other factors that make life easier for a creative or cultural entrepreneur.

Several companies in the case studies also operate internationally and the exports and internationalization of cultural and creative industries have recently been receiving increased attention. This may not be relevant for all companies – as been said repeatedly, there is not just one way to run a business – but for some an international market can create opportunities, so it can be important to be aware of the international dimension. To understand how business works in a globalized world, it makes sense not to be limited by national borders.

Also worth noticing is the degree of cooperation among different industries, for example between fashion and art as well as architecture, cross-benefitting from each other. But the flow of cooperation also extends to the rest of business, not least those that directly sell their services, such as advertising agencies, design consultants and architects. Interestingly, they do not just sell the obvious services but also contribute creativity in one form or another. Thus these industries also create a more general and more dispersed creative capital. ◉



PERSONALIDÉN OCH TILLVÄXTENS UTMANINGAR INOM MÅLTID, REKLAM OCH FILMPRODUKTION

Pernilla Bolander (Handelshögskolan i Stockholm)

Ingalill Holmberg (Handelshögskolan i Stockholm)

Lovisa Näslund (Handelshögskolan i Stockholm)

Peter Vaigur (Mälardalens högskola)

Andreas Werr (Handelshögskolan i Stockholm)

TRE UTMANINGAR

ETT UTMÄRKANDE DRAG för de kulturella och kreativa näringarna är att de är starkt beroende av människors idéer, kunskaper, kreativitet och engagemang. Mer än många andra typer av organisationer bygger de sin framgång på individer och deras förmåga att enskilt och i samarbete med andra skapa lösningar, produkter och tjänster. För verksamheter inom de kreativa näringarna är personalen således inte bara organisationens viktigaste resurs – i många fall är de den enda resursen.

I detta kapitel ställer vi oss frågan hur organisationer hanterar expansion och tillväxt mot bakgrund av att de är starkt beroende av personalen för verksamhetens fortlevnad och framgång. Vi visar att detta skapar ett antal specifika och delvis unika utmaningar. Tre av dessa utmaningar står i fokus här – geografisk expansion, samordning av kunskap och kreativitet och säkrande av resurser. Även om dessa utmaningar gäller för många organisationer inom de kulturella och kreativa näringarna är de olika centrala och tar sig delvis olika uttryck i olika sektorer, beroende på verksamhetens art. I det följande ska vi därför diskutera varje utmaning i relation till en specifik sektor där den utgör en nyckelutmaning.

Den första utmaningen bottnar i den platsbundenhet som ofta uppstår när organisationer är så pass beroende av människors kunskaper

och engagemang. Eftersom det upplevda värdet i det som produceras skapas i interaktion mellan personalen och kunden, är geografisk expansion av verksamheten via skalbara koncept den enda tillväxtmöjligheten som finns när den lokala marknaden är mättad, vilket blir tydligt i måltidsbranschen. Vad krävs affärs- och personalmässigt för att en organisation framgångsrikt ska kunna återskapa verksamheten på en ny plats?

Den andra utmaningen berör organisationers förmåga att ta tillvara de ökande möjligheter som skapas när organisationer inom de kreativa näringarna blir större, en utmaning som här illustreras av växande verksamheter inom reklambranschen. Samtidigt som tillväxt i form av fler anställda ökar kunskaperna och idéerna en organisation har till sitt förfogande, ökar också risken att de kreativa individerna drar åt olika håll. Hur kan en organisation bevara den kreativa öppenhet som utgör grunden för verksamheten och utnyttja den potential till synergier som fler kreativa individer innebär, utan att den blir en samling kreativa individer som alla arbetar på sitt eget sätt?

Den tredje utmaningen fokuserar på organisationers möjligheter att attrahera resurser, inte minst finansiella sådana, till sin verksamhet. Kulturella och kreativa verksamheters beroende av individer och deras kreativitet gör värdeskapandet i denna sektor osäker. Nyskapande är en viktig strävan och det är därför ofta svårt att förutsäga resultatet av en viss satsning. Detta har kallats ”ingen vet”-egenskapen (*the nobody knows property*)¹ som blir särskilt tydlig i verksamhet av konstnärlig natur. Denna utmaning kommer därför att diskuteras i relation till filmbranschen och produktionsbolagens arbete. Det är svårt att i förväg veta vilken film som kommer att slå, vilket gör att traditionella investerare sällan ser denna sektor som attraktiv. Hur kan en organisation som präglas av en sådan osäkerhet kring sin långsiktiga lönsamhet säkerställa tillgång till resurser?

I detta kapitel diskuterar vi dessa utmaningar utifrån studier av sex framgångsrika organisationer i sektorerna måltid, reklam och filmproduktion. Sektorerna har valts för att de många gånger förknippas med

1. Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

kreativitet och är tydliga representanter för de kulturella och kreativa näringarna, men också för att de återspeglar den variation som finns inom sektorn. Vårt val av sektorer speglar dels spannet mellan verksamheter som framförallt strävar efter ekonomisk framgång och de som i första hand syftar till konstnärlig framgång, dels skillnader i hur verksamheten organiseras – som ett kontinuerligt flöde, eller i projektform. Urvalet återspeglar därmed både en variation i syfte och i organisering av verksamheten. När det gäller syftet betonas kommersiell framgång mer i måltid och reklam än i filmen, som är mer inriktad på konstnärlig framgång. När det gäller organisering utgör branschurvalet snarare ett spektrum, från måltid, som organiseras som ett kontinuerligt flöde, över reklam till filmproduktion, som är extremt projektorienterad, se Tabell 1.

KOMMERSIELL FRAMGÅNG			KONSTNÄRLIG FRAMGÅNG					
KONTINUERLIGT FLÖDE			PROJEKTORGANISATION					
MÅLTID	Anställda 2011	Tillväxt 2006-09	REKLAM	Anställda 2011	Tillväxt 2006-09	FILM/ TV-PRODUKTION	Anställda 2011	Tillväxt 2006-09
Debaser, Stockholm/Malmö	59	258 %	Ottoboni Group, Stockholm	90	361 %	GötaFilm, Göteborg	4	n/a
A. Lindius Fisk & Delikatesser, Södertälje/Trosa	30*	367 %	United Reklambyrå, Växjö	9	176 %	Garagefilm, Stockholm	3	n/a

Tabell 1. Fallföretagen inom måltid, reklam och film/tv-produktion.

* Inklusive franchisetagare

Inom varje sektor har vi valt ut två företag som lyckats kombinera ekonomisk framgång med kreativ framgång. När det gäller måltid och reklam är företagen valda utifrån Dagens Industris lista över så kallade ”gaseller” för år 2010. Listan är en uppställning av de företag med fler än tio anställda och med en omsättning om minst tio miljoner kronor, som under året ökat sin omsättning mest i procent räknat och som dessutom kan visa på en långsiktigt sund ekonomisk

utveckling sett över de senaste fyra åren. Gasellföretagen är således små till medelstora företag som har satsat på tillväxt och lyckats med det. När det gäller film har urvalsprincipen varit en annan, beroende på att filmbranschen i mycket högre utsträckning än måltid och reklam är organiserad kring tillfälliga projekt. Som en konsekvens är tillsvidareanställningar mycket ovanliga och 99 procent av dem som arbetar med filmproduktion saknar fast anställning.² En följdfeffekt blir att filmproduktionsbolag svårigen hamnar på någon gasellista, eftersom de helt enkelt är för små sett till antalet anställda. Eftersom filmen dessutom är en mer uttalat konstnärlig bransch, där den framgång som eftersträvas inte alltid mäts i ekonomiska termer, har vi istället använt en annan urvalsprincip, nämligen konstnärligt framgångsrika produktionsbolag som har lyckats kombinera detta med förhållandevis god ekonomisk stabilitet.

Fallstudierna av de sex företagen är baserade på intervjuer med nyckelpersoner i verksamheten. Intervjuerna följde en intervjumall som var gemensam för alla företag. Totalt genomfördes 35 intervjuer samt ytterligare tre platsbesök. Intervjuerna gjordes av en eller två forskare i samarbete och spelades in.

I det följande kommer vi att diskutera de tre ovannämnda utmaningarna i relation till de sex fallföretagen. Eftersom utmaningarna är olika framträdande i de olika sektorerna har vi valt att på djupet belysa respektive utmaning utifrån de två fallföretagen som tydligast illustrerar utmaningen. Således kommer vi att fokusera på måltidssektorn och Lindius Fisk och Debaser när det gäller utmaningen att expandera geografiskt, på reklam och Ottoboni och United när det gäller utmaningen att samordna och organisera kreativitet och på filmsektorn och GötaFilm och Garagefilm när det gäller utmaningen att attrahera resurser. Varje avsnitt inleds med en presentation av de två fallföretagen som studerats inom den valda branschen, varefter vi går vidare med en diskussion av hur den aktuella utmaningen hanterats. Kapitlet avslutas med en sammanfattande diskussion.

² Klerby, A. & Näslund, L. (2011). *Alla mår bra? Arbetsmiljöundersökning av svensk film och tv-drama*. Stockholm: Teaterförbundet/Film & TV-producenterna.

UTMANING 1: ATT SKAPA SKALBARA KONCEPT

Företagen i fokus för detta kapitel producerar upplevelser som inte säl- lan är lokala, allra helst om det rör sig om tjänster. Det är i interaktion med en kund som det upplevda värdet produceras, vilket skapar en utmaning när det gäller att expandera verksamheten. I många kreativa verksamheter innebär tillväxt och utveckling någon form av geografisk expansion via skalbara koncept. Denna problematik illustreras i denna studie av våra fallföretag i måltidsnäringen.

”Måltid” är ett brett begrepp, som i princip innefattar allt från livs- medelsproduktion via restaurangnäring till dagligvaruhandel. När man studerar kreativitet i denna sektor fokuserar man ofta på mat- mässiga innovationer, exempelvis genom studier av framstående lyx- restauranger som spanska El Bulli.³ Den typen av verksamhet är dock knappast regel på området, och vi har istället valt att lyfta fram två kanske något mer vardagliga, men kanske också mer typiska företag på området: rockklubben och restaurangen Debaser samt fiskhandeln Lindius Fisk. Vi vill därigenom synliggöra att kreativitet i måltids- sektorn inte nödvändigtvis behöver utspela sig i köket, utan lika gärna kan bestå i att utveckla ett innovativt koncept eller ett sätt att göra måltiden lönsam och därigenom skapa långsiktig lönsamhet i en osäker bransch med hög konkursfrekvens.

Även om Lindius Fisk och Debaser sinsemellan är mycket olika, har de gemensamt att den tillväxt som gjort att de hamnat på gasellistan, bottenar i att de med början i en lyckad första butik/restaurang, har växt genom att multiplicera den första framgången till flera olika platser. Att man väljer denna modell för tillväxt ligger åtminstone delvis i tjänstens natur: butiker och restauranger har en begränsad förmåga att bli större, och tillväxt nås istället genom att finnas på fler platser. Eftersom tjänsten produceras och konsumeras lokalt sätter den lokala marknaden gränsen för hur stor den enskilda butiken eller restaurangen kan bli, och för att växa måste man således finna nya, lokala marknader. Eftersom en stor del av värdet i det som produceras ligger i upplevelsen är det inte heller

3 Svejnova, S., Mazza, C. & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior* 28(5), s. 539–561.

alltid möjligt att bibehålla kvalitet och upplevelse om verksamheten växer alltför mycket. Att sitta i en restaurang för 200 personer är inte samma upplevelse som att sitta i en lokal som rymmer 40, och därför kan det bästa sättet att utöka verksamheten utan att förändra den tjänst man tillhandahåller vara just att bli fler. Både Lindius Fisk och Debaser började i liten skala som enskild butik/restaurang, och har sedermera expanderat till fler platser. Som vi kommer att se är den framgångsrika spridningen beroende av att man både vet om och behåller det som gör det egna konceptet unikt, och samtidigt lyckas anpassa det till den lokala marknaden.

A. Lindius Fisk & Delikatesser: Den kunskapsintensiva fiskdisken

Fiskhandeln A. Lindius Fisk & Delikatesser har sina rötter i Södertälje. Ägaren tillika grundaren Anders Lindius kommer från en lokalt känd restauratörsfamilj och hans numer pensionerade far var en gång i tiden något av en krogkung i staden. Anders Lindius själv har ett förflutet som kock, dels på familjens restauranger, dels på högprofilrestauranger i Stockholm. Den nuvarande fiskhandeln startade 2004 på förfrågan av den lokala varuhuschefen för Coop Forum, en gammal vän till ägaren. Butiken ligger inrymd i Coop Forum och ger intrycket att vara en del av varuhuset. I samma varuhus ligger också företagens huvudkontor, varifrån administration och inköp sköts.

A. LINDIUS FISK & DELIKATESSE

GRUNDAT	2004
OMSÄTTNING (2011)	43,5 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	30 (inkl franchisetagare)

Källa: Årsredovisning 2011

Lindius Fisk säljer färsk fisk och skaldjur, egenlagade fiskrätter, inläggningar och rörer samt bedriver catering. Företaget hyr lokaler med utrustning av Coop, använder sig av Coops kassasystem, och är således

en integrerad del av varuhuset. Ersättningen till Coop ges i form av procent av omsättningen. Då den ursprungliga butiken snart visade sig framgångsrik tillfrågades Anders Lindius om att öppna liknande butiker i andra Coop-butiker och varuhus. Coop driver också fiskdiskar i egen regi, men har haft stora lönsamhetsproblem. Enligt Coop beror det på att det krävs en hög kunskapsnivå för att driva en fiskdisk och att en sådan kunskapsnivå inte är möjlig att upprätthålla i ett varuhus där personalen inte kan specialisera sig utan behöver kunna rotera mellan olika avdelningar i varuhuset. Lindius Fisk växte därigenom snabbt, med en kombination av egenägda butiker och franchisetagare. Idag finns sju butiker, varav fyra franchisebutiker.

Både de egenägda butikerna och franchisebutikerna är i hög utsträckning styrda av det ursprungliga konceptet, där det finns angivet vilket minimisortiment som ska finnas, vilka röror och maträtter som ska säljas och hur de ska lagas till. Butikerna har också ett tämligen likt utseende. Det finns även ett kunskapsutbyte mellan de olika butikerna, som alla ligger i Stockholmsområdet. Man sprider lyckosamma recept på exempelvis sillinläggningar, liksom andra mindre justeringar och experiment som fungerat bra. Ur Coops perspektiv tillför en väl fungerande Lindius-butik värde till varuhuset inte bara genom att förbättra lönsamheten för fiskavdelningen, utan också genom att ur kundernas perspektiv höja butiken som helhet. Den framstår som trevligare och mer väl sorterad, och Lindius-butiken kan rent av fungera som ”indragare” och på så sätt locka kunder också till varuhusets övriga sortiment.

Lindius Fisk framstår således på många sätt som ett lyckat koncept. En tydlig affärsmodell har gjort att man kunnat kopiera den ursprungliga, framgångsrika butiken och växa genom att öppna nya butiker. Användningen av franchising har gjort att företaget kunnat växa utan större investeringar och utan utökade stödfunktioner som inköp, ekonomi och lönehantering.

Det har dock funnits variationer i framgången för de olika butikerna, och därmed också i samarbetet med Coop. Enligt Coop är ett problem att Lindius Fisk har haft ojämna butikschefer – man är nöjd med de

butiker som har skickliga chefer, men missnöjd med dem där butikschefen upplevs som mindre kompetent. Butikschefernas roll är viktig eftersom de, även om affärsidé och grundkoncept är tämligen standardiserade, lämnas utrymme för anpassning till den lokala efterfrågan. Anders Lindius beskriver butikernas frihet som följer:

”Det är ganska hårt reglerat, vad som är minimisortiment, vilka leverantörer vi har. Men de får bestämma ganska mycket själva, för att anpassa efter de lokala kunderna och vad de vill ha. Samma sortiment, men stor skillnad i volymer.”

Samtidigt som affärskonceptet är relativt standardiserat är skillnaden i hur personalen rekryteras stor mellan de egenägda butikerna och franchise-tagarna. I de egenägda butikerna är alla anställda av grundaren själv, medan franchisetagarna väljer ut sin egen personal. Anders Lindius har använt sig av sitt personliga kontaktnät för att hitta både butikschefer och personal. Han beskriver sina urvalsprinciper på följande sätt:

”De är sugna på att jobba, det är inte så svårt att lära upp sig just på fiskdelen. Det viktigaste är att man kan sälja och ta folk, filea och sånt lär man sig snabbt.”

Eftersom han själv har en bakgrund i restaurangbranschen har i princip alla han anställer också det, kanske inte så mycket utifrån en medveten strategi, utan mer som en effekt av det egna kontaktnätet. Det som erbjuds de tidigare restauranganställda är framförallt mer attraktiva arbetstider och fler tillfällen till kundkontakt än vad man normalt har som kock, vilket flera i personalen lyfter fram som en fördel. Personalomsättningen är mycket låg jämfört med det normala för detaljhandeln, och det förefaller också finnas ett stort mått av familjaritet och lojalitet mellan arbetsgivare och anställda beroende på att relationen i många fall bygger på gamla vänskapsband. Sammantaget tycks detta skapa ett attraktivt erbjudande till arbetsmarknaden, där låga rekryteringskostnader,

ömsesidig lojalitet och hög kunskap hos personalen på grund av den låga personalomsättningen, bidrar positivt till företagets lönsamhet.

I franchisebutikerna sker rekrytering på ett delvis annat sätt. Franchisetagarna kommer typiskt inte från restaurangbranschen, och även om de förefaller använda sig av en liknande rekryteringsstrategi som grundaren och till stor del rekryterar från egna nätverk, så innebär det att deras anställda har en brokigare bakgrund. Personalomsättningen och antalet heltidstjänster är också mer i nivå med vad som är normalt i detaljhandeln.

Dessa skillnader i personalens bakgrund och erfarenheter återspeglas i hur de förverkligar och utvecklar det generella konceptet lokalt. De anställda med en bakgrund i restaurangbranschen visar stor kreativitet när det gäller nya recept, nya maträtter, exponering av varorna i disken och vilja att ta in nya produkter som exempelvis skrej (norsk premiumtorsk). De anställda med annan bakgrund riktar däremot sin kreativitet i större utsträckning mot ren försäljning, såsom butiks demonstrationer och mer gimmickartad mekanisk försäljning, exempelvis att tillfälligt hyra in en båt som fylls med varor för att locka kunder och att experimentera med namnen som ges olika rörer och rätter som säljs.

Den mekaniska försäljningen, i termer av hur varorna exponeras i butiken, håller generellt högre standard i de egenägda butikerna jämfört med franchisebutikerna. Kunskapen och erfarenheten från tidigare arbeten i restaurangbranschen förefaller göra de anställda i de egenägda butikerna mer benägna att finna kreativa lösningar på exempelvis hur man kan ta tillvara osåld fisk och hur man exponerar mat så att den ser aptitretande ut och lockar till köp. Rent konkret innebär det att man i de egenägda butikerna möts av isade berg av fiskfiléer, dekorerade med citroner och skaldjur, och av enstaka större, hela fiskar med mer spektakulärt utseende, medan man i franchisebutiken möts av hela fiskar nästan helt nedgrävda i is. Den lokala butikschefen förklarar valet dels med att fisken har längre hållbarhet om den förvaras så, dels med att kunderna tror att fisken är färskare och handlaren mer kunnig om den fileas först vid köp.

Sammanfattningsvis vill vi lyfta fram två viktiga iakttagelser från fallet Lindius Fisk. För det första, att ett väl specificerat affärskoncept inte är tillräckligt för framgångsrik duplikation. Affärskonceptet måste följas åt av en förståelse för vilka kompetenser och erfarenheter som krävs av personalen för att förveckla och utveckla konceptet i det lokala sammanhanget. För det andra, att organisationens kreativa förmåga ligger i linje med medarbetarnas tidigare erfarenheter: kockar experimenterar med maträtter och recept, säljare med mer säljinriktade idéer. Båda slutsatserna kan till stor del hänföras till att måltidsnäringen förutom en kreativ näring också är en kunskapsintensiv näring, vilket gör att medarbetarna blir avgörande för möjligheterna till kreativ och ekonomisk framgång. Detta återspeglas också i ägarens syn på medarbetarna:

”Man får se det lite långsiktigt, det är de som ska jobba in pengarna åt mig. Utan dem skulle jag inte tjäna en krona, så är det ju.”

Debaser: Rockklubben på tre ben

I vårt andra fallföretag i måltidssektorn, Debaser, är maten likaledes en viktig grund för ekonomisk framgång, om än på ett annat vis än hos Lindius Fisk. Yttre olikheter till trots har de båda en gemensam förutsättning i att verksamheten bedrivs på en lokal marknad, vilket gör att man bara i begränsad omfattning kan växa genom att bli större. Även för Debaser har tillväxt i första hand resulterat i att bli flera, och företaget har under sina tio år gått från att bestå av en klubb i Stockholm till att idag omfatta fyra restauranger i Stockholm och Malmö.

DEBASER

GRUNDAT	2002
OMSÄTTNING (2011)	91 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	59

Debaser är en restaurang och musikklubb, som startades 2002 i Stockholm av en grupp entusiaster som på olika sätt varit involverade i liknande verksamhet tidigare. De fem grundarna, två från restaurangbranschen och tre som tidigare arbetat med livemusik, hade alla erfarenhet av att driva musikklubb. De hade god kännedom om den lokala marknaden och det utbud och den efterfråga som fanns där. När det genom olika omständigheter uppstod en brist på musikklubbar i Stockholm, vilket sammanföll med att en lämplig lokal för livemusik blev tillgänglig vid Slussen, startades Debaser. Som en av grundarna tillika den verkställande direktören beskriver det:

”Vi såg att det fanns ett behov och vi hade en chans att slå oss in, vi hade kunskapen.”

Klubben blev inom kort mycket framgångsrik. Anledningen var inte minst att man, vis av erfarenhet, redan från början satsade på att bli en klubb för musiker, en klubb där det var enkelt och trevligt att arbeta, där tekniken fungerade och där man blev väl omhändertagen. Många musiker bor i Stockholm, och det fanns således en efterfrågan inte bara från publiken att få se livemusik, utan också från lokala musiker att ha tillgång till en spelplats på hemmaplan. Verksamheten byggdes således från början upp med ett tydligt fokus mot både en kundmarknad och en arbetsmarknad för en nyckelgrupp för verksamheten – de musiker som stod för det kundmässigt viktigaste benet. Gränsen mellan medarbetare och kund visade sig dessutom inom kort bli flytande. De musiker som ofta spelade på Debaser blev också stamgäster som tog med sig sina vänner och gjorde klubben till ett stamhak för personer ur Stockholms musikerkretsar. Den initiala framgången berodde således dels på gedigen kunskap om marknadens utbud och efterfrågan, dels på att satsningen på musikernas välbefinnande slog väl ut. Som vd:n beskriver det:

”Om du har massor med bandmedlemmar som hänger hos dig så kommer andra människor också, för man tycker att rockstjärnorna är coola.”

Debaser blev ett ställe där många ville vara, till den grad att enorma köer blev regel snarare än undantag, och man lyckades fånga den flyktiga Stockholmspubliken.

Företaget har sedan successivt växt, och omfattar nu fyra restauranger, tre i Stockholm och en i Malmö. Dagens verksamhet vilar på tre ben: bar, musik och restaurang, som tillsammans skapar den helhet som gjort konceptet framgångsrikt. Debaser är idag Sveriges största klubbscen, med en sammanlagd kapacitet på 1 850 gäster. Rygggraden i verksamheten är alltså musiken, det är där man ligger i framkant och det är framförallt den delen av verksamheten som lockar publiken till Debaser. Restaurangen och baren skapar snarare ett mervärde: man går dit för musiken, men det är möjligt att i samband med det också äta middag eller ta något att dricka i baren. De tre benen fyller således olika funktion. Musiken ger Debaser själ och identitet, och är huvudanledningen till att publiken lockas dit och stannar där en kväll. Men när publiken väl befinner sig innanför dörrarna ser bar- och restaurangverksamhet till att Debaser också kan nå en rimlig lönsamhet, vilket i sin tur skapar förutsättningarna för att även fortsättningsvis hålla hög kvalitet på musikutbudet. Den ena delen av verksamheten skulle inte vara livskraftig utan den andra: utan mat och öl inga inkomster att betala musikerna med, utan musiker inga gäster som vill köpa öl och mat.

Liksom i fallet Lindius Fisk är personalen en central resurs. ”Personalen är det absolut mest kritiska, framförallt bandbokarna och klubbarrangörerna, eftersom de sätter programmen”, enligt vd:n. Bar- och restaurangpersonalen är naturligtvis också viktiga, eftersom de står bakom den delen av verksamheten som ger lönsamhet. De upplevs dock av företagsledningen som lättare att styra, eftersom de varken har eller förväntas ha samma konstnärliga eller kreativa visioner.

Det är inte i köket innovationerna sker i första hand. Menyn består av vad man kan kalla säkra kort, den typ av mat man förväntar sig att finna på en rockklubb, utan större överraskningar eller krav på nyskapande. Även om de inte förväntas stå för kreativiteten, är bar- och restaurangpersonalen viktig på ett annat sätt. De skapar nämligen den rätta stämningen, den som gör att publiken trivs och vill komma tillbaka. Personalchefen, som också är en av grundarna, beskriver det som att det viktigaste är ”att hitta en personal som gillar musik, att de är där och tycker det är kul att jobba tillsammans”. Liksom hos Lindius Fisk är framförallt nyckelpersonerna, men även övrig personal, till stor del rekryterad via det personliga nätverket, bland vänner och släktingar på huvudkontoret, och bland stamgäster och bekanta på själva klubbarna.

Kreativitet och nyskapande ligger istället dels i bandbokningarna, där man strävar efter att ligga i framkant för att locka publiken, dels i sättet att fortgående hitta lönsamhet i en bransch där publiken är notoriskt ombytlig och alltid på jakt efter det mest intressanta just nu. Ett exempel på det senare är att man låter sommarens ölförsäljning på uteserveringarna finansiera vinterns satsningar på smalare spelningar som gör att man kan behålla sin kärnpublik. Debasers förmåga att driva verksamheten med lönsamhet bottnar å ena sidan i en trendkänslig och kreativ bandbokarskara som har fingret på vad som är mest intressant just nu, å andra sidan i ett genomtänkt affärstänk med ett ständigt öga på lönsamheten, starka och svaga sidor, vad som ska dra in pengar och vad som får kosta, vad som bygger varumärket och vad som upprätthåller identiteten och lockar publik – en publik som varken får bli så smal att lönsamheten hotas, eller så bred att Debasers tappas sin själ och upplevs som ”svennigt”.

De av Debasers grundare som idag äger verksamheten var redan från början inställda på att starta ett lönsamt och framgångsrikt företag, och det är kanske därför inte helt överraskande att man ganska snart efter den inledande framgången på Debasers Slussen började se sig om efter möjligheten att starta fler klubbar på andra orter. Valet

föll så småningom på Malmö. Här visade det sig snart, liksom i fallet Lindius Fisk, att det inte är oproblemiskt att flytta ett koncept med bibehållen framgång. Väl medveten om behovet av kunskap om den lokala musikscenen mobiliserades personer med erfarenhet och förankring i det lokala musiklivet i Malmö. Exempelvis flyttade en av bandbokarna, med lång erfarenhet som bandbokare i Lund bakom sig, till Malmö. Men detta räckte inte för att framgångsrikt anpassa Debasers koncept till den nya miljön. Med en annorlunda krogkultur och betalningsvilja hos publiken blev den egna analysen att man underskattat lokalpatriotismen och den motvind som väntar ett Stockholmsföretag som vill etablera musikklubb i Malmö. ”Vi kopierade för mycket av Debaser Stockholms koncept till Malmö”, enligt vd:n. Efter en del anpassningar av konceptet och genom att anställa personer med kunskap om den lokala krogkulturen hittade man så småningom ett livskraftigt koncept som delvis skiljde sig från det ursprungliga i till exempel val av musik och fri entré innan en viss tid.

Liksom i fallet Lindius pekar Debasers framgångsrika utveckling på behovet av inte bara ett tydligt affärskoncept utan också en förståelse för vilka erfarenheter och relationer som krävs för att anpassa och förverkliga konceptet i ett nytt sammanhang. De båda fallen visar tillsammans på de två huvudutmaningarna som uppstår när koncept ska flyttas från den ursprungliga verksamheten till nya enheter. För det första, en medvetenhet om vad i affärskonceptet som är bärande för verksamhetens framgång och vilket humant och socialt kapital som krävs för att förverkliga det. För det andra, kunskap om den lokala marknaden och vad som krävs i termer av anpassning för att bli framgångsrik där.

Utmaningen med konceptförflyttning gäller inte på samma sätt alla delar av de kreativa näringarna, utan främst dem där man i första hand vänder sig till en lokal marknad, därför att det man producerar inte låter sig förflyttas. Således stöter vi inte på problemet i exempelvis film- eller reklambranschen i någon större omfattning, eftersom en

film eller reklamkampanj lätt låter sig mångfaldigas och förflyttas till nya marknader. Skulle man däremot vilja expandera produktionen av till exempel film eller reklam till nya platser, vilket kan vara en förutsättning för att erövra nya lokala marknader, uppstår samma typ av utmaningar där ett framgångsrikt affärskoncept måste kompletteras med rätt kunskaper och nätverk för att kunna fungera i ett nytt lokalt sammanhang.

UTMANING 2: ATT STRUKTURERA OCH PROFESSIONALISERA EN VÄXANDE VERKSAMHET

Inom organisationerna i fokus för detta kapitel bygger verksamheten ofta på en kreativ vision om ett visst innehåll i produkten eller ett visst sätt att arbeta. Många gånger står den innehållsliga visionen och inte minst den ”fria” kreativa processen i centrum. En framgångsrik kommersialisering kräver dock att en viss förutsägbarhet skapas i det kreativa arbetet, inte minst för att utnyttja de extra kunskapsresurser en växande organisation ger. Utan vissa enande strukturer och tillvägagångssätt är det svårt att engagera fler i organisationens kreativa processer. Strukturering och professionalisering är ett sätt att åstadkomma sådan förutsägbarhet och samordning. Samtidigt får sådan strukturering och professionalisering inte leda till att man tappar kontakt med den ursprungliga drivkraften – den kreativa visionen.

Denna balansgång mellan kreativ öppenhet och samordnande och standardiserande strukturer och arbetsprocesser är i vår studie tydligast inom reklamsektorn, även om den måste hanteras också hos de andra fallföretagen. De företag vi valt, Ottoboni och United, är båda framgångsrika inom sin respektive nisch. Tillväxt har gått hand i hand med en framgångsrik och successiv strukturering och professionalisering av verksamheten där man skapat önskad förut-

sägbarhet, men samtidigt aktivt och medvetet även skapat utrymme för de kollektivt präglade kreativa processer som utgör grunden för verksamheten. Som antytts ovan är det en balans som inte är helt lätt att träffa. Strukturerna får inte kväva kreativiteten, men samtidigt får inte öppenheten skapa osäkerhet om att förväntat resultat levereras på utsatt tid. Som vi kommer att se uppnås detta delvis genom explicita processer såsom strukturerade arbetsätt, men i minst lika hög grad genom en mer osynlig struktur, nämligen företagets identitet. En identitet som genomsyrar verksamheten leder till att medarbetarna delar värderingar och språk, vilket dels underlättar gemensam förståelse och samarbete kring den kreativa processen, dels styr och samordnar medarbetares kreativa engagemang på ett sätt som ändå inte upplevs som en begränsning.

Ottoboni: Från Kocksgatan till börsnotering

Vårt första fallföretag på området reklam är Ottoboni, en digital kommunikationsbyrå med kontor på Södermalm i Stockholm. När företaget grundades efter att IT-bubblan sprack år 2001 var de ”två personer på Kocksgatan”, som en av grundarna tillika den verkställande direktören beskriver det. Namnet valdes för att ge tyngd åt verksamheten. ”Vi ville att det skulle kännas som fyrtio kostymkillar när man kom in i rummet, så vi ville att det skulle heta något advokatigt”, säger han. Namnet Ottoboni (ursprungligen Ottoboni Group) är således taget från en amerikansk advokatbyrå vid namn Ottoboni, Art & Doyle.

OTTOBONI

GRUNDAT	2001
OMSÄTTNING (2011)	90 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	90

Hösten 2012 har Stockholmskontoret 80 anställda, och det finns också en syskonorganisation i Göteborg med 20 anställda. Redan från början riktade man medvetet in sig på stora kunder, som ett sätt att skapa ekonomisk stabilitet och manöverutrymme. Så har det också fortsatt. Kunderna utgörs exempelvis av Absolut Vodka, Anticimex, Google, RFSU, Skanska och Stadium. Hos Ottoboni finns tre huvudsakliga kompetensområden – design och kommunikation, projektstyrning samt teknik och utveckling – med det digitala som ”någon slags ryggrad i det vi gör”, som vd:n beskriver det. De är specialister inom digitala kanaler, men arbetar också med traditionella medier och kanaloberoende kommunikationskoncept. I praktiken innebär det att de tar fram övergripande kommunikationsstrategier och kampanjkoncept likaväl som webbplatser, intranät och mobila lösningar. Bland de anställda finns formgivare, projektledare, strateger och tekniker.

Redan från starten lade företaget en viss vikt vid att skapa strukturer, och därigenom ordning och legitimitet. Det började redan genom namnet och inriktningen på stora kunder, och fortsatte sedan genom utformandet av en tydlig organisationsstruktur med tre jämnstarka ben, nämligen de ovan nämnda kompetensområdena. Ottoboni har med tiden blivit byrån som vuxit i det tysta. De framhäver gärna att byrån inte står på barrikaderna och skriker, men ändå vuxit till en storspelare i sin nisch. År 2011 blev det till slut dags för en större förändring. Med 80 anställda gick det inte längre att driva byrån ”på samma sätt som när vi var två personer på Kocksgatan”, enligt vd:n, och man valde att sälja företaget till de nuvarande ägarna, ett traditionellt mediebolag, för att den vägen öka stabiliteten och få in en annan ledningskompetens. Om man tidigare upplevde att det var magkänslan som fick styra är det idag ett långt större fokus på ekonomistyrning och explicita avkastningskrav. Tidigare strävade man mer mot att i första hand ha ett solvent företag, och exempelvis kunna unna sig en resa till Italien med hela företaget, även om det innebar att lönsamheten det året sjönk från tio till åtta procent. Idag är ramarna fastare, och sådana infall knappast längre möjliga. Man förefaller dock samtidigt tycka att denna förändring gjort företaget mer

professionellt, och att den inte varit önskad. Man ville bli en byrå med balans mellan magkänsla och ekonomistyrning, och de tydliga ramarna kan ses som ett led i att nå dit.

Strukturerna skapar således tydlighet och identitet i verksamheten, men lika viktigt har det varit att samla rätt människor i företaget. Vd:n beskriver det som följer:

”En framgångsfaktor har varit att hitta rätt människor som driver det här bygget framåt. Att inte vara rädd för att plocka in folk som passar in i gruppen men som kanske kommer med något annat. Någon typ av annat kunskapsområde som angränsar till det vi håller på med, men som på något sätt får oss att utvecklas framåt.”

Denna rekryteringsstrategi pekar på den vikt man lägger vid att människor ska passa in för att skapa god stämning och ett gott arbetsmiljö, vilket i sin tur ökar förutsättningarna för att fler individer med sin kompetens engageras i organisationens kreativa arbete. Strategin vittnar om en insikt i hur goda förutsättningar för kollektiv kreativitet skapas. Genom att medvetet sätta ihop en grupp människor med olika bakgrund samtidigt som man skapar en samarbetsmiljö där det är högt i tak förbättras förutsättningarna att nå kreativa lösningar.⁴ Ottobonis medarbetare tycks ha en liknande bild av vad det är som gör att man väljer och blir vald att arbeta hos Ottoboni. Chefen för design och kommunikation beskriver det på följande sätt:

”Jag letade efter byråer där man lägger stor vikt vid vilka som jobbar där och hur stämningen är. Där det kanske inte handlar så mycket om höga hästar, utan folk som gillar att hjälpas åt.”

Kommentaren visar också på en annan faktor som främjar kreativitet, nämligen en miljö där man genom tjänst och gentjänst hjälps åt, där man alltid kan be om – och faktiskt också få – hjälp från någon utanför det aktuella problemet eller projektet. På så sätt utökas de

4 Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science* 17(4), s. 484–500. Se också: Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44(2), s. 350–383.

kunskapsresurser man kan använda sig av för att lösa problemet. Den gemenskap som finns på Ottoboni framstår alltså, åtminstone i medarbetarnas beskrivning av verksamheten och de val som gjorts, som resultatet av ett medvetet arbete. Den omsorgfulla rekryteringsstrategin är ett exempel på detta. Ett annat är den fysiska arbetsmiljön, som präglas av strävan efter kontaktytor, både genom det öppna kontorslandskapet och genom en god tillgång till grupp- och konferensrum för möten. Istället för att, som man upplever som mer brukligt, låta design och kommunikation stå för det kreativa medan de resterande två benen får fokusera på att hitta praktiska lösningar, så strävar man istället efter att låta kreativiteten genomsyra hela verksamheten, och se teknik som lika kreativt som design. Som chefen för design och kommunikation beskriver det:

”Vi kan inte bara vara kreativa i ett ben, vi satsar lika mycket på alla och har kreativiteten liggandes på alla, där ligger mycket av vår framgång.”

Verksamheten förefaller alltså i hög grad ha utvecklats kring två parallella principer. Å ena sidan: tydliga strukturer, stora kunder med långsiktiga kontrakt och tydlig ekonomisk styrning. Å andra sidan: gemenskap, människor som ”lirar” med varandra, en byrå belägen på Södermalm i Stockholm snarare än i någon av de andra stadsdelarna, samarbeten mellan de olika benen, och kreativitet som genomsyrande alla delar av verksamheten. Den gemensamma identiteten – förställesen för vad Ottoboni är, och vilka människor som arbetar där – är en viktig förutsättning för att kunna utnyttja den i organisationen och över olika specialismråden spridda kompetensen i gemensamma kreativa processer. Den gemensamma identiteten skapar en miljö för frihet och kreativitet, samtidigt som de organisatoriska och administrativa strukturerna bidrar till en välorganiserad arbetsplats där alla delar fyller sin specifika funktion och man kan nå långsiktig stabilitet och framgång.

United: Inte som Stureplan

Om Ottoboni är en framgångsrik och relativt stor Stockholmsbyrå, som visserligen i kraft av sitt kontor på Södermalm inte ser sig som en stereotypisk reklambyrå som gör sig synliga så fort de kan, så har United sin identitet och sin framgång i just att inte vara en Stockholmsbyrå. Som en av originalarna beskriver det:

”Vi är människor. Vi hämtar och lämnar också på dagis. Vi sitter inte i svarta kläder och glasögon. Jag tror [kunderna] är rädda för att inte känna sig bekväma i det konferensrummet där de flashiga sitter. De tycker det är bekvämt att komma hit och sitta vid vårt frukostbord. Det är en rätt avslappnad miljö.”

Men om United inte är en ”flashig” Stockholmsbyrå, vad är de då? Företaget, som grundades år 1997, har idag nio anställda och håller till i Växjö. Funktionerna som finns på byrån utgörs av art directors, copywriters, grafiska formgivare, grafisk produktion, projektledare och webbproduktion. Tidigare har United arbetat med kunder som IKEA, Lekolar, Bixia och Prysmian Group. I Uniteds vardag samsas långsiktiga strategiska uppdrag med förpackningsdesign, webbplatser, kundtidningar, årsredovisningar och kataloger. Man vänder sig i första hand till mer ”folkliga” företag som vänder sig till hela landet men som inte sällan har en lokal anknytning till trakterna kring Växjö. United och deras kunder kan således i viss mån sägas ha det gemensamt, att de inte sitter i flashiga Stockholmskontor.

UNITED

GRUNDAT	1997
OMSÄTTNING (2011)	7,5 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	9

Liksom hos Ottoboni används identiteten för att skapa struktur, om än kanske ännu mer uttalat. I de anställdas och ägarnas beskrivning av vad som utmärker United återkommer tämligen samstämmigt att de är ett ärligt företag. Ett företag som inte saltar sina fakturor på det sätt man menar att storstadsbyråerna ofta gör, utan som jobbar ”tillsammans, på ett ärligt och uppriktigt sätt, med våra kunder”, enligt en av grundarna, som också är projektledare. Kanske inte alltför förvånande givet den starka lokala förankringen har företaget starka kopplingar till IKEA, inte bara genom att man har en direkt kundrelation, utan också genom att man rekryterar från ett nätverk med både personal och kunder som till del består av ”ikeaner”, det vill säga före detta IKEA-medarbetare som hållit kontakten. Även om alla medarbetare inte kommer från IKEA, så upplever man att United ändå har mycket gemensamt med IKEA i termer av värderingar. ”Om man passade på IKEA så passar man här också”, enligt en av originalarna. I linje med det ärliga och hederliga ser man också organisationen som ödmjuk. En av grundarna beskriver det som följer:

”Sedan är det himla kul när ni kommer hit och man blir uppmärksam på det här sättet också, och att det råkar dimpa ner ett Gasell-diplom i brevlådan. Lite såna utmärkelser har vi också fått utan att vi har gjort väsen av oss. Det är vår nackdel, vi är dåliga på att skryta. Vi skulle kunna skryta lite mer än vad vi gör, men det ligger inte för oss riktigt.”

När det gäller den kreativa processen och höjden försöker man vara rak och enkel. En av grundarna beskriver det på följande sätt:

”Det finns många byråer som kränger ut och in på sig själva för att det ska vara så förbannat kreativt eller att det ska upplevas av andra som så förbannat kreativt. Det finns någon slags grundjobb som måste göras, och alla företag har inte råd med den kreativa twisten, de behöver vara rakare och tydligare än så.”

Man skulle kunna säga att den tydliga identiteten skapar en struktur, som sätter ramar kring vad som är lämpligt att göra, vilka mål man bör ha och vilka värderingar som är viktiga. Där ingår också att organisationen är liten och platt och lägger liten vikt vid hierarkier och prestige. Finns det ett problem som behöver lösas så är alla lika välkomna att hjälpa till, och man väljer den bästa lösningen oavsett vem den kom ifrån. Som en av grundarna beskriver andan i organisationen:

”Vi har jättehögt i tak. Jag är ingen copywriter, men det kan vara jag som kommer på rubriken eller originalaren som kommer på bildidén. Det är otroligt högt i tak. Det är väldigt rätt men hjärtligt på det här företaget, men där finns ingen prestige. Noll prestige.”

Ärlig, hederlig, ödmjuk och prestigelös – ett företag för riktiga människor. Ännu tydligare än i fallet Ottoboni kan denna identitet kanske sägas både öppna för kreativitet och rollöverskridande samarbeten, samtidigt som den skapar ramar som gör att kreativiteten inte blommar ohämmat på bekostnad av mål och resultat. En stark gemenskap, med gemensam identitet och gemensamma värderingar, underlättar visserligen samarbete, men den riskerar också att hämma kreativiteten om gruppen blir alltför likriktad och alla idéer går i samma fåra. Ett smidigt samarbete där man ständigt kommer på samma lösningar på problemen. De två grundarna, som också utgör ledningen, har myntat begreppet ”innanför 70-skytlarna”, eller snarare vikten av att mentalt röra sig utanför 70-skytlarna för att inte fastna bakom dem. ”Man måste se nya saker för att komma på nya idéer”, som en av dem uttrycker det. Förhållandet mellan struktur och kreativitet är dock inte helt oproblematiskt. Å ena sidan upplever man sig som en mycket öppen och kreativitetsfrämjande organisation, där dörren alltid står öppen och det är otroligt högt i tak. Å andra sidan är man ett enkelt, ärligt och rättframt företag som inte krånglar till det, utan levererar rakt på sak utan krusiduller och höga hästar. Man vill bryta sig loss från 70-vägens begränsningar, samtidigt som man har mycket av sin identitet i att faktiskt befinna sig i 70-filen och inte dra iväg på det sätt som man upplever att storstadsbyråer gör.

Även om identitet som styr- och samordningsmekanism var mest framträdande i de studerade företagen i reklambranschen spelade den en viktig roll även i Lindius Fisk och Debaser, som inte minst genom sitt fokus på att rekrytera genom nätverk säkrade en personalstyrka med viss likriktning. I filmbranschen däremot, som är starkt projektorienterad och där det därför är svårt att bygga upp en tydlig identitet kring till exempel en filmproduktion, var det istället tydliga och välspecifierade normer och roller i branschen som möjliggjorde samordning av olika individers insatser och bidrag.

UTMANING 3: ATT SÄKERSTÄLLA RESURSER

Vår tredje och sista bransch, filmen, skiljer sig på olika sätt från de två föregående. De näringar man kanske framförallt kopplar samman med kreativa näringar är de konstnärliga, som musik, teater, konst, litteratur – och film. Ett av de karakteristika som kännetecknar kreativ, i betydelsen konstnärlig, verksamhet är vad man kallar ”ingen vet”-egenskapen, det vill säga att man sällan på förhand kan säga exakt vad resultatet av en produktion kommer att bli eller hur den kommer att tas emot av publiken.⁵ Denna oförutsägbarhet skapar osäkerhet inte minst när det gäller ekonomisk avkastning. Finansiering är speciellt problematiskt i verksamheter där det, såsom för spelfilm, krävs stora initialinvesteringar. Film är mycket kunskaps- och personalintensivt att producera och produktionskostnaderna ligger i viss mån fast, samtidigt som marknaden och därmed avkastningsmöjligheterna för svensk film är ganska små. Att göra kommersiellt framgångsrik spelfilm i Sverige är svårt, och lyckas bara mycket sällan.

Utmaningen för de flesta svenska produktionsbolag ligger därför till stor del i att hitta finansiering för projekt som troligtvis inte kommer generera någon större vinst. Detta kräver i sin tur ett stort mått av kunskap och kontakter – att man vet vilka möjligheter som finns och förstår att utnyttja dem på ett sådant sätt att bolaget överlever långsikt-

⁵ Caves (2000).

tigt – samtidigt som man förmår producera den typen av film man vill göra. För att undersöka hur detta går till i praktiken har vi valt att studera två svenska produktionsbolag, Garagefilm i Stockholm och GötaFilm i Göteborg. De båda produktionsbolagen har det gemensamt att de strävar efter att producera högkvalitativ spelfilm och tv-drama, det vill säga filmer med osäker lönsamhet. Den bristande lönsamheten är inget självändamål, utan är snarare ett resultat av balansgången mellan det kommersiellt gångbara och konstnärligt intressanta. De båda företagen är på flera sätt typiska för svenska filmproducenter: de strävar i första hand efter att göra intressanta filmer och de har en relativt liten fast personalstyrka på tre till fyra personer (producenter och produktionsassistenter) men anställer ytterligare personal när de går in i produktioner. I en spelfilm har vanligtvis över ett hundratal personer varit inblandade innan den har premiär. De två produktionsbolagen i denna studie gör en till två spelfilmer eller tv-serier per år. Båda företagen ägs av sina grundare, som själva är producenter. Eftersom produktionsbolagen är små och helt beroende av samarbeten med finansärer, samarbetspartners och frilansare utanför organisationen för att skapa nödvändiga resurser för en filmproduktion, har vi valt att analysera filmen på branschnivå, snarare än som tidigare, företag för företag. De organiserande strukturer som i sektorerna måltid och reklam i hög grad återfinns inomorganisatoriskt, återfinns här istället på branschnivå, med starka nätverk och branschnormer, som skapar ramarna för filmarbetet.

GötaFilm hade från början flera ägare men ägs idag av en ensam producent. I likhet med flera av de andra företagen i denna studie grundades företaget av en mindre grupp som kände varandra sen tidigare, hade god kunskap om sin bransch och såg en lucka: när företaget grundades fanns i princip alla produktionsbolag i Stockholm, vilket gjorde det svårt som filmarbetare att bo och arbeta i Göteborg. Man ville således bygga upp en Göteborgsk filmindustri. Att starten av företaget sammanföll med populariteten för Göteborgskaraktären Kurt Olsson gav vind i seglen redan från början. När GötaFilm

fick möjlighet att göra den kommersiellt gångbara filmen om Kurt Olsson gav det företaget kapital nog att fortsätta bedriva verksamheten. Ett uttalat syfte med företaget är att skildra andra historier än de som kommer till tals från Stockholm, och erbjuda ett annat perspektiv. GötaFilm blev med tiden en del av en Göteborgsk filmvåg, vilket i kombination med regionala satsningar som Film i Väst och Trollhättan ledde till att Göteborg tillsammans med Stockholm idag kan sägas vara centrum för svensk film, särskilt när det gäller teknisk och konstnärlig personal. Framförallt A-funktionerna (de som leder det konstnärliga arbetet i filmen och har copyright: manusförfattare, regissör, A-fotograf och kostymör) återfinns idag i stor utsträckning i Göteborg, vilket beror på att utbildningarna i många tekniska filmyrken idag finns i staden. Eftersom filminspelningar är så pass personalkrävande har det stor ekonomisk betydelse om det finns personal att tillgå lokalt, eftersom dessa annars måste flygas in och inkvarteras på produktionsbolagets bekostnad. En förutsättning för att filmproduktioner skulle flyttas till Göteborg var således att det fanns tillräckligt med personal tillgänglig i Göteborg för att bemanna produktionerna. GötaFilm var tidiga med att specifikt rikta sig till den västsvenska arbetsmarknaden för filmarbetare.

GÖTAFILM

GRUNDAT	2004
OMSÄTTNING (2011)	14,6 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	4

Källa: Årsredovisning 2011

GötaFilm har i stor utsträckning kombinerat kommersiella projekt med mer konstnärliga projekt, med Göteborgsperspektivet mer eller mindre uttalat. Bland bolagets produktioner finns exempelvis *Tala! Det är så mörkt*, *Det nya landet*, *Upp till kamp*, *Saltön*, *Simon och ekarna*, *Smala Sussie* och *Maria Larssons eviga ögonblick*. Den sistnämnda blev Sveriges

bidrag till Oscarsnomineringarna, visades på filmfestivalen i Toronto, nominerades till en Golden Globe, och nominerades i åtta av åtta möjliga kategorier på den svenska Guldbaggegalan, varav den vann fem.

Garagefilm är ett jämförelsevis betydligt yngre bolag, som först startades av en fristående producent tillsammans med en manusförfattare i syfte att ha en bas för att kunna driva egna projekt. Med tiden tillkom ytterligare två producenter. De två producenterna ville bli sina egna för att kunna driva egna projekt, men saknade resurserna för att starta ett eget bolag och blev istället delägare i Garagefilm. Med deras ankomst till Garagefilm ökade produktionstakten betydligt, och numera heltidssysselsätter företaget tre personer: de båda producenterna och en anställd assistent. Efter några inledande kortfilmer och mindre produktioner fick man sitt konstnärliga genombrott med filmen *Sebbe*, som bland annat vann en Guldbagge för bästa svenska film 2010, priset för bästa nykomling vid filmfestivalen i Berlin, och prisades och deltog vid en rad andra internationella filmfestivaler. Efter framgången med *Sebbe* har bolaget ökat sin produktionstakt och fick med komedin *Cockpit* sin första större kommersiella framgång sommaren 2012. 2012 hade också *Call Girl* premiär, regissören Mikael Marcimains långfilmsdebut, fotograferad av Hoyte van Hoytema, som redan rönt framgång på filmfestivaler.

GARAGEFILM

GRUNDAT	2007
OMSÄTTNING (2011)	23 miljoner kronor
ANTAL ANSTÄLLDA	3

Källa: Årsredovisning 2011

Båda bolagen kan alltså ses som framgångsrika, och har producerat både kommersiellt och konstnärligt framgångsrika filmer. Detta till trots ser båda bolagen den finansiella överlevnaden som sitt största problem, både när det gäller att finansiera den fasta personalen mellan

produktioner och att kunna finansiera filmerna. Även om film naturligtvis har många andra kreativa aspekter vad gäller manus, regi och foto exempelvis, är det ur producentperspektiv kanske framförallt finansiell kreativitet som krävs: förmågan att kunna trola med knäna och på olika vägar och omvägar säkerställa både att produktionerna kan genomföras och att bolaget överlever mellan produktioner. Denna aspekt av kreativitet på konstnärliga områden belyses relativt sällan. Vi har därför för denna delstudie intervjuat inte bara medarbetare vid de båda fallföretagen, utan också företrädare för viktiga finansiärer i svensk film, som Svenska Filminstitutet och Filmregion Stockholm-Mälardalen.

Ett till synes enkelt sätt att lösa bristen på resurser kunde kanske förefalla vara att i högre utsträckning satsa på kommersiella snarare än konstnärliga succéer. För att förstå varför detta inte sker behöver vi förstå hur bolagens produktioner samspelar med deras förmåga att rekrytera nyckelpersoner till produktionerna. Då filmproduktion är så pass krävande när det gäller specialistkunskap, är filmbolag ytterligt beroende av sin förmåga att attrahera den bästa arbetskraften, exempelvis genom att kunna erbjuda attraktiva och statusfyllda uppdrag och goda utvecklingsmöjligheter. Eftersom svensk film har en så pass liten marknad, och film är så kostsamt att spela in, går det som filmbolag inte att vara självförsörjande på publikintäkter. Med få undantag krävs filmstöd från Svenska Filminstitutet och andra offentliga finansiärer i Sverige och övriga Europa, för att kunna göra en film i Sverige idag. Det finns filmer som privatfinansieras, exempelvis *Sean Banan* och *Åsa-Nisse*, men de är inte tillräckligt många för att man som filmarbetare ska kunna försörja sig på att göra den typen av film. Således behöver en filmarbetare även kunna göra konstnärligt intressant film för att stadigvarande kunna försörja sig.

För att kunna erbjuda de rätta, meriterande och intressanta uppdragen, och därigenom skapa ett attraktivt erbjudande till arbetsmarknaden, behöver ett produktionsbolag kunna erbjuda konstnärligt intressanta projekt. Eftersom alla vet att branschen har notoriskt dålig

lönsamhet är det i princip ingen som söker sig till filmen motive-rad framförallt av möjligheten till ekonomisk vinning. Man gör det inte för pengarna, utan för att man vill göra filmer som man upplever borde göras, berätta historier som annars inte blir hörda och visa på nya perspektiv. Att göra en film som är ointressant på de punkterna framstår då inte som särskilt lockande, eftersom det är anledningen till att man alls valde sitt osäkra yrke. För många filmarbetare är det inte kommersiell film, utan reklamfilm, som står för den lössamma delen av arbetslivet. Reklamfilm är betydligt mer lönsam än även den mest kommersiella spelfilm, inte minst för att det inte finns någon osäkerhet kring vilka inkomster filmen kommer att ge. Genom att vända sig till en gemensam arbetsmarknad kan man således säga att svensk reklamfilm och spelfilm lever i symbios. Reklamfilmen drar nytta av den kompetens som utvecklas genom spelfilmen, och spelfilmen drar nytta av det ekonomiska tillskott som reklamfilmen ger filmarbetarna. Reklamfilmens bättre ekonomi har också bidragit till att flytta fram de tekniska möjligheterna för spelfilmen.

Den viktigaste finansiären för svensk filmproduktion är Svenska Filminstitutet. Mycket få filmer görs i Sverige utan deras stöd. Undantagen är oftast antingen mycket kommersiella projekt, eller mycket små projekt. Att kommersiella projekt görs utan Filminstitutets stöd (utöver efterhandsstödet, som är baserat på publiksiffror) beror delvis på Filminstitutets uppdrag. Enkelt uttryckt är det att, baserat på en skattning av förväntad konstnärlig och kommersiell framgång, välja ut de produktioner som är viktigast att göra. Skattningen sker enligt två parametrar: förväntad konstnärlig nivå och förväntad storlek på publik. Filminstitutets uppdrag är att ge stöd åt filmer som kan förväntas kombinera framgång i termer av konstnärlighet och publik. De filmer som är så pass smala att de förmodligen kommer få sin framgång främst i termer av konstnärlighet, det vill säga goda recensioner och framgångar på filmfestivaler, kan också komma i fråga om de hamnar tillräckligt högt i bedömningen av den konstnärliga potentialen. Exempel på sådana filmer skulle kunna vara kritikersuccéerna

Apflickorna och *Play*, som visserligen inte lockade storpublik men som väckte stor uppmärksamhet och debatterades flitigt på kultursidorna. Vill man attrahera kapital från filminstitutet är det således tillrådligt att satsa på konstnärligt intressant film.

Filminstitutet ger dock inte medel för att kunna finansiera en filmproduktion från början till slut, och det är här som producentens kreativitet kommer in. När beslut om produktionsstöd väl fattats från filminstitutets sida ger de en avsiktsförklaring. Det innebär en förbindelse giltig i sex månader (som dock ofta förlängs) om att de ska bidra med ett visst antal miljoner till en viss produktion, givet att produktionsbolaget på annat sätt kan finansiera resterande del. Med detta i handen kan producenten sedan vända sig till andra potentiella finansörer. De olika filmregionerna kan till exempel bidra i viss mån om man kan visa att bidraget gör att filmproduktionen flyttas till den egna regionen och skapar arbetstillfällen där. Det är exempelvis förklaringen till att en film som *Sommaren med Göran*, som utspelar sig i Stockholm, utöver några nyckelscener där Stockholmsmiljön var nödvändig, spelades in i Göteborg – på det sättet kunde man säkerställa finansiering från Film i Väst. Man kan även sälja tv-rättigheter, försöka hitta en producent i ett annat nordiskt land att samproducera med, söka stöd från Nordisk Film och TV-fond, anlita personal eller andra resurser från andra europeiska länder och på så sätt söka medel från filmfonder i deras hemländer, söka delfinansiering från exempelvis det bolag som kommer göra postproduktionen, och så vidare. ”Det är ett ständigt pusslande”, enligt en av producenterna. Dessutom sker detta pusslande under tidspress. Man når mycket sällan full finansiering innan avsiktsförklaringen löper ut, men man kommer till ett läge där filmen antingen måste göras ändå, eller inte kommer kunna göras alls. Och så sjösätter man projektet. Producentens bekymmer är dock inte över, eftersom filmstöd oftast betalas ut i efterhand när filmen är färdig, medan de som arbetar med filmen behöver ha betalt i samband med sitt arbete. Eftersom produktionsbolaget sällan har några egna medel att tala om så skapar detta ett solvensproblem, vilket man på ett

kreativt sätt behöver lösa utan alltför stora kostnader: skjuta på en del fakturor eller ta lån från privata banker eller FRF (Filmproducenternas rättighetsförening). Som en av producenterna beskriver det:

”Det är väldigt komplicerat och väldigt hög risk, man får ha mycket is i magen. Vill man ha ekonomisk trygghet ska man inte jobba som filmproducent med oberoende bolag. Vi har ju väldigt höga risker och låga löner, vi vet inte mer än två månader framåt vad som kommer hända.”

Exemplet filmindustrin lyfter fram den ekonomiska kreativitet som krävs för att bedriva konstnärligt ambitiös verksamhet. Den kreativitet som krävs för att göra en film handlar lika mycket om organisering, planering, nätverk och erfarenhet, som om den uppenbara konstnärliga kreativitet som krävs från A-funktionerna. Produktionsbolaget behöver, de höga riskerna till trots, skapa en trygg arbetsmiljö för filmarbetarna, där de märker så lite som möjligt av den ekonomiska osäkerheten och istället kan fokusera på sitt arbete. För att lösa detta blir det en frestelse för produktionsbolaget att dra ner på den andel av resurserna som krävs för det egna arbetet, och minimera produktionsledning och planering, vilket tyvärr ger andra problem i termer av arbetsmiljö och olycksrisker.⁶ Som vi har sett i reklamfallet kräver kreativ verksamhet ramar och strukturer i lika hög utsträckning som plats för spontanitet och kreativitet, och risken i filmproduktion är att dra ner de resurser som går till att skapa ramar och strukturer, med risk att spontaniteten övergår till osäkerhet och otydlighet. Till viss del tillhandahålls strukturer istället av branschnormer som fastslår vilken roll alla de 30 till 40 olika yrkesgrupper som kan ingå i en filmproduktion, allt från skådespelare till platsrekare, skräddare, chaufförer, klippare och casting, ska ha, och på så sätt minimerar den samordning som krävs för att genomföra en produktion. Detta minimum återstår dock, och om resurserna inte räcker till för dem är det ofta villkor och arbetsmiljö snarare än filmens kvalitet som blir lidande i första hand, eftersom ingen som är

6 Se Klerby & Näslund (2011) för en mer utförlig redogörelse av denna problematik.

involverad i filmen har något intresse av att förknippas med ett kommersiellt och konstnärligt fiasko.

På grund av de lönsamhetsproblem och den osäkerhet som följer med konstnärlig verksamhet är resursfrågan kanske mest uttalad i filmbranschen, men liksom med de tidigare två utmaningarna är det inte ett unikt problem för filmen. Även i måltidssektorn är den långsiktiga lönsamheten och överlevnaden ofta låg. Både vad gäller reklam och måltid krävs det kreativitet inte bara för problemlösning i den löpande verksamheten, och för enskilda projekt, utan lika mycket i termer av att hitta ett ekonomiskt hållbart sätt att bedriva verksamheten och skapa den finansiella stabilitet som säkerställer företagets överlevnad och utveckling på längre sikt. Det krävs en genomtänkt avvägning för att allokera nödvändiga resurser till planering och organisering av verksamheten, på så sätt att tillräckligt återstår för själva utförandet – en utmaning som i viss mån kan sägas prägla alla företag, men som blir desto tydligare i de kreativa näringarna, med sitt högre mått av osäkerhet.

TILLVÄXTENS UTMANINGAR OCH BEHOVET AV EN PERSONALIDÉ

I sina försök att förklara en verksamhets framgång och misslyckande lyfter den klassiska strategiforskningen ofta fram dess affärsmodell. Affärsmodellen sammanfattar organisationens val i ett antal centrala dimensioner.⁷ Den beskriver tjänsten som tillhandahålls och vilket värde den levererar till vilka intressenter. Den definierar vilka kundsegment som organisationen i första hand vänder sig till och genom vilka kanaler dessa segment nås samt hur man tar betalt för det levererade värdet. Affärsmodellen definierar också centrala processer och hur och var de utförs. Vilka aktiviteter och processer organisationen utför internt och vilka som läggs ut på externa parter påverkar såväl organisationens kostnadsstruktur som dess relationer till omgivningen.

⁷ Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2-3), s. 172-194.

De sex fallen vi har diskuterat i detta kapitel visar alla prov på genomtänkta och hållbara affärsmodeller, som erbjuder en väldefinierad målgrupp en tämligen unik tjänst.

I vår diskussion av de olika organisationerna har vi dock i detta kapitel velat visa att denna affärsidé inte är tillräcklig för att förklara organisationernas framgång. I alla de studerade organisationerna kompletterades den av en unik (och mer eller mindre uttalad) idé om vilken kompetens som krävs för att producera och leverera tjänsterna och hur denna kompetens kan attraheras, utvecklas och samordnas. Denna idé, som vi här kallar personalidé,⁸ kan i många avseenden ses som en spegelbild av affärsidén. Personalidén specificerar vilken del av arbetsmarknaden organisationen riktar sig till med vilket erbjudande och hur man sedan lever upp till detta erbjudande i sitt sätt att organisera och leda arbetet. Personalidén specificerar vilka typer av personer man bygger sin verksamhet på, vilka man är och vilka man inte vill vara. Så var det till exempel viktigt för Lindius Fisk att ha en bakgrund i restaurangbranschen, för Debaser att vara förankrad i rockscenen, för United och Ottoboni att inte vara en ”storstadsbyrå” eller ”Stureplansbyrå”, för GötaFilm att erbjuda filmarbetare i Göteborgsregionen ett lokalt alternativ till de dominerande Stockholmsbolagen och för Garagefilm att erbjuda utvalda manusförfattare och producenter en plattform för att förverkliga en viss typ av projekt som sedan attraherar ytterligare resurser i form av kompetens och kapital.

De studerade organisationerna bygger således alla sina verksamheter på specifika personalidéer. Vår diskussion av fallen visar dock också att dessa personalidéer blir särskilt viktiga som en förutsättning för och möjliggörare av tillväxt. I alla de tre utmaningarna för tillväxt, som diskuterats i detta kapitel, spelade en medveten och specifik personalidé en viktig roll.

I den första utmaningen, att duplicera koncept, var medvetenhet om personalidén och hur den samspelar med affärsidén central. Ett framgångsrikt återskapande av verksamheten på en ny plats ställer krav på goda kunskaper inte bara om vari de egna framgångsfaktorerna

består, vad som är grundpelarna i termer av personalidé och affärsidé som gör det egna konceptet framgångsrikt, utan också om den lokala marknaden man vill förflytta sig till. Detta kräver medvetenhet och tydlighet när det gäller personalidén. Endast när denna är tydligt identifierad kan den återskapas och anpassas till ett nytt lokalt sammanhang. Organisationerna måste förstå vilket intellektuellt och socialt kapital de bygger sin framgång på och hur de ska attrahera detta vid en duplicering av koncept.

I den andra utmaningen, att samordna kreativa processer utan att begränsa dem allt för mycket, blir en tydlig personalidé i termer av vilken typ av personer som arbetar i organisationen en viktig samordningsmekanism. En tydlig identitet i form av medarbetarnas förståelse av vad företaget är och vilka som jobbar där, och hur och i vilket sammanhang de verkar, blir ett medel för att balansera mellan att å ena sidan skapa strukturer och processer som garanterar förväntat resultat på utsatt tid med ett minimum av förvirring och dubbelarbete, och å andra sidan skapa ett kreativt kollektiv där man gemensamt löser de problem som uppstår och kan dra nytta av de olika erfarenheter och infallsvinklar som finns samlade i företaget. Identiteten blir en osynlig struktur som samordnar personalens kunskaper, erfarenheter och kreativitet och gör det möjligt att nå kundens förväntningar.⁹

I den tredje utmaningen, att säkerställa resurser, såg vi utifrån exemplet film hur en tydlig idé om vilka man är och vilka nätverk man ingår i var en viktig förutsättning för att säkra centrala resurser – både i termer av människor och ekonomiskt kapital. Här beskrivs producenten som spindeln i nätet av potentiella finansörer, regissörer, filmare, manusförfattare, skådespelare och så vidare, med telefonen och mötesbordet som främsta arbetsredskap. För att lyckas samordna alla dessa olika aktörer krävs ett stort mått av socialt kapital och tillgång till de rätta nätverken. Projektet måste göras attraktivt för alla inblandade, vilket inte minst handlar om vilka personer man väljer och lyckas att rekrytera.

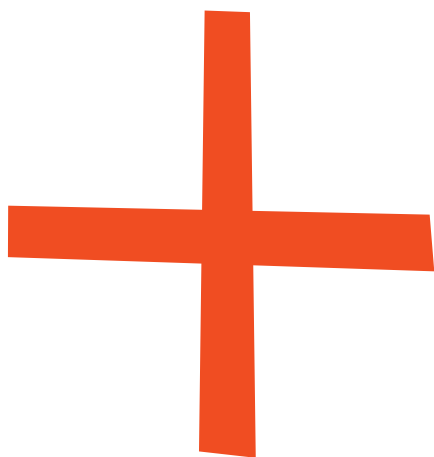
9 Se också Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber.

Detta pekar på att personalidén i de kulturella och kreativa näringarna ofta inte kan begränsas till organisationens gränser, utan även måste omfatta de nätverk som organisationens medlemmar är förankrade i och kan dra resurser från. Detta är uppenbart i fallet film, men blev även tydligt i flera av de andra fallen. Debaser är till exempel påtagligt beroende av bandbokarnas nätverk och rykte i musikbranschen för att kunna identifiera och attrahera intressanta band, och United av medarbetarnas och kundernas nätverk för att rekrytera både personal och nya kunder.

Sammantaget visar kapitlet att personalidén är minst lika viktig som affärsidén för att verksamheter inom de kulturella och kreativa näringarna ska kunna expandera och växa framgångsrikt. Även om detta naturligtvis inte enbart gäller dessa näringar blir det särskilt tydligt här, eftersom de är så kunskaps- och personalintensiva. Kapitlet visar vikten av att det finns tydlighet och medvetenhet kring personalidén, att den omfattar inte bara vilka personer som ska rekryteras utan även hur dessa ska ledas och organiseras samt att den ofta genom de kulturella och kreativa näringarnas beroende av socialt kapital sträcker sig långt utanför de formella organisationsgränserna. ◉

REFERENSER

- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Liber: Malmö.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2), s. 350–383.
- Hansson, J. (1988). *Skapande personalarbete – kompetens som strategi*. Stockholm: Prisma.
- Hargadon, A. B. & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. *Organization Science* 17 (4), s. 484–500.
- Klerby, A. & Näslund, L. (2011). *Alla mår bra? Arbetsmiljöundersökning av svensk film och tv-drama*. Stockholm: Teaterförbundet/Film & TV-producenterna.
- Svejenova, S., Mazza, C. & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), s. 539–561.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* 43 (2–3), s. 172–194.



KOMMERS OCH KREATIVITET I FRAMGÅNGSRIKA SVENSKA MODEFÖRETAG

Åsa Lindholm Dahlstrand (Lunds universitet och Högskolan i Halmstad)

Merle Jacob (Lunds universitet)

Diamanto Politis (Högskolan i Halmstad)

DEN SVENSKA KLÄDES- OCH MODEBRANSCHEN

DEN SVENSKA MODEINDUSTRIN har under senare år fått ökad uppmärksamhet och branschen lyfts fram som en viktig del i de svenska kulturella och kreativa näringarna. Under 2010 uppgick exempelvis den svenska klädexporten till 11,3 miljarder kronor,¹ en siffra som faktiskt överstiger den svenska exporten av pappersmassa². Branschens ökande betydelse avspeglar bland annat ett skifte i konsumtionsvanor där intresset för design, livsstil och upplevelse har blivit alltmer tydligt.

Trots att modebranschen är en av de större grenarna inom de kulturella och kreativa näringarna får den – exempelvis i jämförelse med musikindustrin – ofta begränsad uppmärksamhet. Bland de tidigare studier som gjorts av branschen kan till exempel nämnas KK-stiftelsens tidigare program inom upplevelseindustrin där modebranschens betydelse för svensk ekonomi lyfts fram³ och dels betydelsen av kluster och entreprenörskap.⁴ Sammantaget utgör detta viktiga kunskapsbidrag för fortsatta studier av branschens omvandling, betydelse och funktion.

Den modebransch vi ser idag är inte speciellt lik den svenska textilbransch som genomgick en ordentlig kris under 1970- och 1980-talen. Trots att branschen såg ut att helt slås ut för 20–30 år sedan är den alltså idag i högsta grad levande. Att få en realistisk uppfattning om storleken på svensk modeindustri är dock inte helt enkelt. Den

1 TEKO (2011).

2 9,2 miljarder SEK enligt SCB (2011).

3 Se till exempel KK-stiftelsen (2003, 2004); Gullander et al. (2005) och Nielsén (2008).

4 Se till exempel Hauge (2007), Hauge, Malmberg & Power (2009) och Power & Jansson (2006).

traditionella textilindustrin innefattar cirka 4 600 företag med drygt 7 000 anställda,⁵ men om man till detta adderar till exempel partihandel och klädesaffärer⁶ tillkommer lika många företag och ytterligare drygt 44 000 anställda (år 2010). Det bör noteras att dessa siffror ändå inte inkluderar branschens jättar eller ”lokomotiv”. Exempelvis klassificerar sig ett av Sveriges absolut största företag – H&M med cirka 65 000 anställda 2011 – främst inom detaljhandel. Bryr man sig enbart om branschens sysselsättning inom landet fångar man alltså en mycket begränsad del av det som ibland kallats det ”svenska modeundret”. Med en omsättning på nära 110 miljarder under 2011 svarar H&M själva för den absolut största delen av svensk modeindustri. Uttrycket det ”svenska modeundret” kan alltså vara missledande i så motto att det ger intryck av att det går att beskriva likheter och skillnader bland företagen i branschen. Modebranschen är snarare präglad av en rik mångfald som består av allt från avantgarde till kedjemode.⁷

Enligt Falk är det modeföretag som bland annat visat på att det går att etablera sig både på hemmaplan och internationellt som bör räknas till det svenska modeundret.⁸ Hon ser själva begreppet ”svenskt modeunder” som kopplat till framgångar utomlands där exporten ofta stått för en betydande andel av omsättningen. Bland de tidiga föregångarna i den svenska modebranschen inkluderas ett antal varumärken som etablerades runt tidigt 1990-tal. Dit hör bland annat Johan Lindeberg, Anna Holtblad och Filippa K. Dessa företag följdes av ett antal varumärken som främst positionerade sig med hjälp av jeans, till exempel Acne, Nudie, WeSC, Whyred och Tiger. Den andra vågen av det svenska modeundret tog vid i början av 2000-talet då varumärken som Hope, Rodebjer, Carin Wester och V Avenue Shoe Repair fick en stark frammarsch. Det finns en mängd komponenter som skiljer de olika varumärkena åt när det gäller design, målgrupp, omsättning och modemässiga ideal, men enligt Falk tycks företagen både ha förvaltat och utmanat bilden om att mode handlar om plagg som representerar bärbarhet och funktion, samt har en prisbild som ligger någonstans mellan lyx och kedja.⁹

5 SNI 2011 13–15.

6 SNI 2007 46.16, 46.42, 47.71 och 47.72.

7 Falk, Karin (2011). *Det svenska modeundret*. Stockholm: Norstedts.

8–9 Ibid.

Ofta skiljer man också på klädes- och modebranschen. Kort kan sägas att medan klädesföretag ofta är handelsbaserade är de estetiska värdena centrala i modedesignföretagen. Det är alltså knappast den traditionella textilindustrin som utgör det ”svenska modeundret”. Det har vuxit fram modedesignföretag som på många sätt skiljer sig från hur företag i branschen en gång organiserade sig. Det är detta som är i fokus i detta kapitel. Vi ska se exempel på hur denna utveckling skapat variation och bredd bland olika varumärken där kombinationen av både design och kommersiell framgång varit ledord under de senaste årens utveckling.

Syftet med kapitlet är att med hjälp av fallstudier visa hur några relativt unga framgångsrika svenska modeföretag lyckas balansera samspelet mellan de estetiska designprocesserna och den kommersiella tillväxten. Speciellt fokuserar vi på hur samspelet mellan de kreativa och de kommersiella krafterna organiseras i fyra olika typer av framgångsrika modeföretag. Det är tydligt att det finns olika framgångskoncept bland unga växande företag i svensk modeindustri. I valet av våra fallföretag har vi försökt få till en spridning med avseende på hur företagen balanserar a) estetiska och kreativa processer med b) varumärkes- och livsstilsbyggande och c) kommersiella och tillväxtfokuserade processer, se Figur 1. Alla de studerade företagen är designbaserade modeföretag som har lyckats skapa tydliga varumärken med kommersiell framgång, däremot skiljer det en hel del i hur de har balanserat de tre krafterna.



Figur 1. Tre krafter i framgångsrika svenska modeföretag.

I kapitlet diskuteras dessa krafter i de olika fallbeskrivningarna. På så sätt belyser vi hur olika typer av framgångsrika svenska modeföretag organiserar och leder sin tillväxt, samt hur samspelet mellan kreativa och kommersiella krafter organiseras. Denna kunskap kan vara till nytta för ett stärkt framgångsrikt entreprenörskap i svensk modeindustri. Företagen som beskrivs är Odd Molly, Stylein, Filippa K och Rodebjer. Vi har samlat in material genom personliga intervjuer, årsredovisningar, dags- och branschpress, samt branschorganisationer som Teko och Svea. Vi har även intervjuat rekryteringsbolag som specialiserar sig på modesbranschen. I tillägg finns ett ökande forskningsintresse i modebranschen och vi har använt material från andra studier av enskilda företag i modebranschen.

ODD MOLLY – KOMMERSIELLT FOKUS I BÖRSINTRODUCERAT FÖRETAG

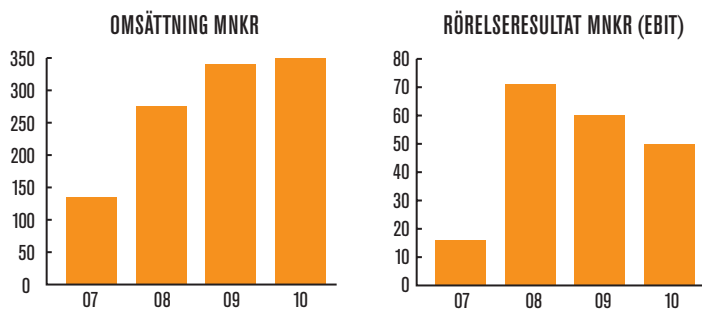
Den 25 mars 2002 grundades Odd Molly av Per Holknekt och Karin Jimfelt Ghatan tillsammans med Christer Andersson. Både Per och Karin hade sedan tidigare stor erfarenhet av branschen – Per genom sitt tidigare varumärke Svea och Karin som mångårig frilansdesigner. Per var den som hade idén om ett varumärke medan Karin stod för den designmässiga idén. Det som initialt saknades var kapital.

Christina Tillman (vd till och med 2011) berättar att innan Per och Karin startade Odd Molly sökte de finansiering på många olika sätt. De arbetade således mycket med finansieringsfrågan och ville inte starta ett företag innan detta var klart. Per och Karin kom tidigt i kontakt med Christer Andersson som vid tidpunkten arbetade inom hotell- och restaurangbranschen men som också hade en lång bakgrund inom resebranschen (till exempel Vingresor). Christer gick in som investerare och blev därmed Odd Mollys tredje grundare. Han har också varit styrelseordförande i bolaget sedan starten. Relativt snart tog Christer kontakt med Christinas Tillmans familj varpå de gick in som ägare i bolaget.¹⁰ Familjen Tillman har sedan dess varit majoritetsägare i bolaget.

10 Intervju Christina Tillman (2011-12-01).

Det första året efter företagsstarten arbetade Per och Karin med olika kaféer som bas för att spara pengar. När personalen på ett kafé tröttnade på dem flyttade de vidare till nästa, och så pågick det ett tag. Grundarna ägnade mycket tid åt att resa runt i Sverige med sin kollektion vilket innebar att Per och Karin satsade ett års gratis arbete samtidigt som Christer satsade motsvarande i pengar. Den första kollektionen fick Odd Molly ut i butik genom att själva stå för hela risken. På drygt två år ökade omsättningen från noll till cirka tio miljoner kronor och 2003 gjordes en första vinst på drygt tre miljoner kronor.

Odd Mollys omsättning fördubblades årligen de tre första åren efter start och uppgick 2005 till 21 miljoner kronor. År 2006 fanns kollektionen i drygt 500 butiker i 23 länder. Merparten av försäljningen sker i Europa med tonvikt i Norden och satsningar görs i länder med stor tillväxtpotential så som England, Italien och USA. År 2007 öppnade Odd Molly ett eget kontor i Los Angeles och genomförde även en modevisning i Hollywood.



Figur 2. Omsättning och rörelseresultat Odd Molly.

Börsintroduktion(er)

År 2007 börsintroducerades Odd Molly på First North. Företaget ägdes till 80 procent av grundarteamet (Per, Karin och Christer) samt investeraren Patrik Tillman, make till Christina Tillman och

partner i *corporate finance*-bolaget Lenner & Partners. Resterande 20 procent ägdes av sju privatpersoner. Vid börsintroduktionen var privatpersoner det primära målet och man menade på att fonder inte var välkomna. En av orsakerna till börsintroduktionen sägs vara att "klädmärket Odd Molly vill gräva guld i USA".¹¹

Christina Tillman berättar att syftet med börsintroduktionen främst var att företaget behövde få in pengar.¹² Odd Mollys mål var att sälja 20–30 procent av bolaget för 25–30 miljoner kronor till tusentals privatpersoner runtom i landet. Börsintroduktionen ansågs samtidigt utgöra en viktig kvalitetsstämpel. Att skriva prospekt var också oerhört viktigt eftersom Odd Molly då blev tvungna att tänka igenom vad de verkligen ville. I juni 2007 kunde man konstatera att börsnoteringen av Odd Molly hade övertecknats cirka tio gånger. Odd Molly hade således inga problem att få in de drygt 50 miljoner kronor som bolaget sökte i samband med börsnoteringen.¹³

Ett par månader efter börsintroduktionen lanserade Odd Molly sina kläder i 500 butiker runt om i USA och öppnade bland annat ett eget kontor i Los Angeles. Odd Molly fortsatte sin expansion under de kommande åren där de bland annat började lansera glasögon och hudvårdsprodukter på licens. År 2009 lanserade man en egen herrkollektion kallad *Post fire dew* med Ylva Liljefors som designer. I slutet av 2009 meddelade samtidigt Odd Mollys styrelse i en pressrelease att bolaget hade för avsikt att ansöka om notering av bolagets aktie på NASDAQ OMX Stockholm.

Noteringen på NASDAQ OMX Stockholm skedde i juni 2010. Vidare fick Odd Molly allt mer ökad synlighet både medialt och på modemässorna. Detta tog sig uttryck bland annat genom att Odd Molly visade sina kläder på de allra finaste modemässorna och exponerades flitigt i de mest välrenommerade modetidningarna. Antalet återförsäljare runt om i världen växte samtidigt lavinartat och företaget värderades till en miljard kronor. Per och Karin utsågs till Årets grundare på Founders Alliance-galan 2010.

11 Dagens Industri (2007a).

12 Intervju Christina Tillman (2011-12-05).

13 Dagens Industri (2007b).

Krisår

Bland de svenska modeföretagen ansågs Odd Molly en period ha en särskilt spektakulär framgång. Odd Molly som med sitt mode i folkloristisk stil under åren 2006 till 2010 tiofaldigade omsättningen till 350 miljoner kronor och som 2009 visade en vinst på 60 miljoner kronor före skatt visade sig 2010 falla som en sten efter nyheten att vår- och sommarkollektionen sålde sämre än väntat. Delvis kan nedgången vara en följd av att grundaren Per Holknekt sålt 100 000 av sina aktier under sensommaren 2010 och resten av sitt innehav 2012.

Christina Tillman uppger att försäljningen i USA inte hade gått så bra som förväntat eftersom den ekonomiska nedgången ansågs vara mer kritisk i USA jämfört med norra Europa. En annan ”kritisk händelse” enligt Christina Tillman var svårigheten att lyckas med herrkollektionen – en satsning som pågick i fyra år utan framgång.¹⁴ Odd Molly redovisade en förlust före skatt på 15,3 miljoner kronor för andra kvartalet 2012 vilket kan jämföras med förlusten på sju miljoner kronor motsvarande period 2011.

Ledning

Den första tiden bestod företaget av de tre grundarna, Per, Karin och Christer. Per var kreativ chef, Karin chefsdesigner och Christer Andersson styrelseordförande. Drygt ett år efter företagets start blev Christina Tillman tillfrågad av Christer Andersson om hon ville bli vd i företaget. Christina kom då närmast från företaget FACE men hade en bakgrund som civilekonom vid Stockholms universitet och hade bland annat arbetat i tio år som inköpare på Indiska. Christer gjorde klart för Christina att Odd Molly hade som vision att växa och att det handlade om att bygga bolaget. Efter kort övervägande tackade Christina ja till erbjudandet om vd-posten i Odd Molly. Vid tidpunkten fanns då fyra anställda i företaget: Karin, Per, en ekonom samt en person som arbetade med kundtjänst. Medan Per Holknekts uppgift var att vårda Odd Mollys varumärke fick Christina Tillman i uppdrag

att utveckla företaget. Christina Tillman arbetade som vd i företaget fram till årsskiftet 2011/2012. I slutet av 2011 skedde framför allt två nyrekryteringar – en ny verkställande direktör (Anna Attemark) och en vice vd och sortimentschef (Jennie Högstedt Björk). Den nya vd:n, Anna Attemark har även hon en bakgrund som civilekonom, dock från Handelshögskolan i Stockholm. Anna har dessutom lång erfarenhet från detaljhandeln där hon bland annat har arbetat på H&M i flera olika befattningar såsom sektionschef, divisionschef, operativ designchef, inköpschef och utvecklingschef.

Design och varumärke

Odd Mollys målgrupp och varumärke har analyserats i flera olika examensarbeten. Ett par av dessa uppger till exempel att Odd Mollys målgrupp är kvinnor mellan 25–50¹⁵ år där företaget erbjuder kläder och accessoarer till den självsäkra medelålderskvinnan.¹⁶ I ett annat berättar Per Holknekt att ett typiskt segment för Odd Molly är ”Unga tjejer som vill vara lite äldre och äldre tjejer som vill vara lite yngre. Kvinnor som har flyttat hemifrån och är lite mer välbeställda.”¹⁷ Enligt ett annat examensarbete säger sig Per anse att anledningen till att Odd Molly lyckats så bra är att de designmässigt har vågat satsa på något okonventionellt.¹⁸ I ett par uppsatser anges att själva namnet till varumärket har sitt ursprung från Pers dagar som professionell skateboardåkare.¹⁹ Det sägs att vid deras turnéer följde det alltid med ett gäng groupies, som gjorde allt för att bli uppmärksammade. Det fanns dock en tjej vid namn Molly ”som i princip inte gjorde ett dyft” och som också ”alla killarna ville ha”. Efter denna tjej har också klädmärket Odd Molly döpts. Denna historia berättas för samtliga nyanställda hos Odd Molly. Valet av företagsnamn är en del av företagets medvetna och tydliga kommunikation av sina kärnvärden.²⁰ Per säger att han i framtiden tror att företaget kommer att gå från att vara ett klädmärke till ett varumärke.

Odd Mollys designchef Karin Jimfelt-Ghatan låter sig sällan intervjua. Hon är ansvarig för Odd Mollys egen designavdelning som

15 Visco & Shideh (2011).

16 Zakipour & Mahmud (2012).

17 Kärrfelt & Sjöblom (2005).

18 Norrby & Tingström (2009).

19 Bränin & Olofsson, 2006; von Heidenstam & Thysell (2011).

20 Hjerpe (2011).

består av sex anställda. Det finns även en person som ansvarar för passformer. Dessutom samverkar Odd Molly med ett annat företag när det avser passformer. Annars arbetar företaget främst med tredjepartsleverantörer på grund av säsongvariationerna. Odd Molly arbetar även aktivt med frågor som berör CSR. Många av Odd Mollys designers har sin bakgrund antingen från Beckmans eller utomlands. Deras designers reser mycket, dels för att kontrollera produktionen, men också i syfte att inspireras.

Enligt Christina Tillman är balansen mellan unicitet och volymförsäljning en svår balansgång. Denna balansgång styrs oftast av försäljningschefen och i viss mån vd:n. Sortimentet ses som en ”pyramid” där spetsen är det unika – det man väljer att visa upp för press och bloggare – medan basen i pyramiden är tänkt att utgöra den kommersiella försäljningen.

Att ha ett starkt varumärke har för Odd Molly inneburit en stor fördel. Varumärket är det som inte syns i kläderna. Det ska skapa känslor. Varumärket måste synas och säljas utan att förlora kreativitet menar Christina Tillman. Enligt henne är det ”okej” att alla inte gillar Odd Mollys varumärke bara det skapar känslor. Odd Molly har vissa kunder som är extremt hängivna varumärket. Ett exempel är bloggar om varumärket där Odd Mollys kläder visas upp, diskuteras och skapar en form av arena för hängivna ”Mollytjejer”. Andrahandsmarknaden för Odd Molly-kläder är dessutom väldigt stor där vissa eftertraktade plagg får ett högt värde och betraktas i många avseenden som värdefulla samlingsobjekt.

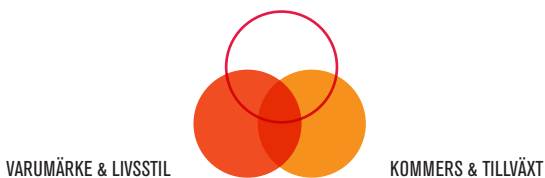
Avhopp och avknoppning

Christina Tillman nämner att den svenska modebranschen är mycket liten. Inte minst är detta märkbart när man beaktar hur rekryteringar går till där många modeföretag tenderar att rekrytera anställda från varandra. Odd Molly har till exempel nyligen rekryterat två till tre personer från J. Lindeberg. Karin har bland annat tidigare arbetat på Peak Performance och den nya vd:n som efterträdde Christina Tillman rekryterades från H&M. Odd Molly har dock lyckats väl med att behålla

sin personal. De har inte heller haft några avknoppningar i form av att anställda har lämnat Odd Molly för att starta upp egna modeföretag.

Sammanfattning

Odd Molly är ett exempel på ett modeföretag med ett mycket tydligt kommersiellt fokus. Företaget utmärker sig genom sitt tydligt varumärkesbyggande som kopplar an till en mer långsiktig livsstil snarare än en trendkänsla, se Figur 3.



Figur 3. Varumärke och kommersiellt fokus i Odd Molly.

Det kommersiella fokuset har varit starkt uttalat redan från företagets start. Odd Molly har fått flera utmärkelser och vunnit bland annat designpriser.²¹ Företaget har en lång historik med kommersiell framgång även om den senaste perioden har varit problematisk med bland annat vikande försäljningssiffror. Det kommersiella fokuset märks också i att riskkapitalister och affärsänglar varit centrala i företaget redan från starten, samt att en extern vd rekryterades i ett tidigt skede.

FILIPPA K – VARUMÄRKESFOKUS I FÖRETAG MED EXTERN ENTREPRENÖR

Filippa K grundades 1993 av Filippa Knutsson²² och hennes man Patrik Kihlborg. Det var Filippas föräldrar, Lars Knutsson och Martina Claesson, som en gång startade Gul & Blå. Efter att föräldrarna skiljde sig flyttade Filippa med sin mamma till London där hon växte upp. Det var

21 Se appendix.

22 Under perioden som gift med Patrik bytte Filippa efternamn till Kihlborg.

också där som hon fick sin utbildning i inköp och marknadsföring. 1987, efter 18 år utomlands, återvände Filippa till Sverige för att arbeta som inköpare hos sin pappa på Gul & Blå, men det var inte hennes mening att hon skulle bli kvar här i Sverige. På Gul & Blå träffade hon blivande maken Patrik Kihlberg, som är utbildad industridesigner, och Karin Hellners, designer. Tillsammans startade dessa tre varumärket Filippa K.

Filippa och Patrik blev huvudägare i det nya bolaget och Karin Hellners (senare Segerblom) fick en mindre ägarandel. Radarparet Filippa och Karin kompletterade varandra väl och tillsammans var de hjärnorna bakom succén Filippa K.

För att få pengar till provkollektionen gjorde sig Filippa och Patrik Kihlberg av med allt de kunde: bilen såldes och inestående semester togs ut i kontanter. Ett nyföretagarlån på 80 000 kronor blev grundplåten till det gemensamt ägda bolaget Kihlberg Design.²³ Filippa K-kläderna fick positiv press i samband med modemässan och samma höst lånade de en bil och reste landet runt för att sälja sina kläder direkt till butiker. Det första verksamhetsåret omsatte företaget 1,8 miljoner kronor och gjorde en liten vinst på ett par tusen kronor. På några få år byggde de upp ett klädimperium med en omsättning på 50 miljoner.²⁴

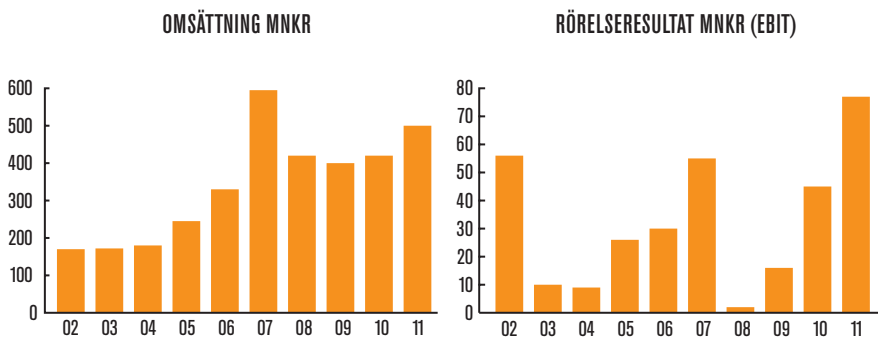
Stagnation och nya tillväxtfaser

Man hade redan tidigt beslutat att Filippa K inte skulle bli ett volymärke och att en viss exklusivitet var nödvändig. Därför satsade man på en tidig utlandslansering med hjälp av bra agenter. Under det tidiga 2000-talet växer också sortimentet till att först inkludera en herrkollektion (1998) och senare (2003) skor och tillbehör. Trots internationalisering och ökat produktsortiment avstannar tillväxten i Filippa K under början av 2000-talet, se Figur 4.

Filippa K har hela tiden haft samma koncept. Företaget hade vuxit organiskt och man försökte aldrig ta in något externt kapital. Istället var det Filippas och Patriks skilsmässa (2006) som kom att förändra saken. I samband med denna kände de två att de inte längre ville äga

23 Dagens Industri (1997-04-26)

24 Ibid.



Figur 4. Omsättning och rörelseresultat Filippa K Group.

och jobba ihop. Patrik ville göra något annat och sälja av sin del. Detta resulterade i att Filippa K kom att gå från det designdrivna till det mer kommersiellt drivna.

Riskkapitalbolaget Novax gick in som delägare. Detta skedde i sin tur lite slumpartat. Novax huvudägare är Antonia Ax:son Johnsson, en mäktig affärskvinna som älskar Filippa K:s kläder. Filippa och Antonia träffas av en slump, något som kom att resultera i att Novax så småningom blev hälftenägare. Efter att Filippa K fått in nytt ägarkapital från Novax sätter tillväxten ny fart åren 2005 till 2006.

Redan efter några månader som delägare ökade Novax sitt ägande till 53 procent. Detta sker genom att företaget förvärvar 25 procent av aktierna från Patrik Kihlberg. I och med förvärvet blir Novax majoritetsägare. Övriga aktieägare är Filippa Knutsson (35 procent), Patrik Kihlberg (tio procent) och Karin Segerblom (två procent). Smärre justeringar av ägarprocenten har skett senare genom åren, bland annat då två av företagens efterkommande vd:ar har förvärvat en del procent (se nedan under ledning).²⁵

Vid investeringstidpunkten såg Novax en stor potential i Filippa K:s starka fokus på att expandera internationellt. Novax hade inget explicit syfte att förbättra vissa områden inom modeföretaget, snarare var avsikten att inrikta bolaget från ett entreprenörsdrivet till ett mana-

gementstyrt bolag. I ett examensarbete från 2007 nämner Veronica Nilsson från Novax att i entreprenörsdrivna verksamheter utgör ägande, ledning och styrelse en gemensam funktion, vilket Novax arbetat med att dela upp i syfte att expandera internationellt, främst till Centraleuropa.²⁶

Som en följd av sitt majoritetsägande får Novax stark representation i Filippa K:s styrelse. Under såväl Anders Wibergs som Jan Carl Adelswårds perioder som vd expanderar Filippa K kraftigt. Expansionen är dock kostsam och 2008 går Filippa K för första gången med förlust. Ett av skälen till problemen uppges vara en alltför vild och spretig tillväxt, både vad gäller sortimentsbredd och internationella satsningar. Jan Carl Adelswård ersätts på vd-posten tillfälligt av Patrik Kihlborg som tillförordnad vd. Först i december 2008 får man en ny vd, Jon Abrahamsson.

Filippa K:s nya ledning arbetar 2009 fram en ny strategi för bolaget. I denna ingår ett smalare utbud och fler butiker vilket ska borga för fortsatt tillväxt. 2010 säljer Filippa K i 20 länder, har 40 egna butiker i Europa och USA samt säljs hos fler än 750 utvalda återförsäljare världen runt. Målsättningen för 2012 är en tillväxt om minst tio procent och att öka antalet egna butiker till 50 stycken. De största kommersiella marknaderna finns nu i Norden och i Tyskland. Man har en väldigt bred målgrupp, vilket gör att man kan växa och bli stora.

2010 börjar pressen spekulera om en börsintroduktion för företaget²⁷ och Filippa K slår rekord både vad gäller omsättning och lönsamhet. Filippa K Group delade ut 75 miljoner kronor efter ett rekordår 2010 då den totala försäljningen uppgick till 425 miljoner kronor. Filippa Knutsson själv kvitterade ut drygt 20 miljoner kronor i aktieutdelning. I slutet av 2011 slutar Filippa Knutsson arbeta i bolaget. Hon är dock fortsatt stark ägare och engagerad i styrelsen. Vid bokslutet som presenteras 2012 konstateras att också 2011 blev ett rekordår för företaget. Omsättningen nådde 528 miljoner kronor och resultatet 77 miljoner kronor.

²⁶ Elfelius & Lindén (2007).

²⁷ Dagens Industri (2010a; 2010b; 2012).

Ledning

Redan tidigt i företagets historia är huvudägarna eniga om att det är viktigt att delegera, inte minst då ett företag växer snabbt. Medan Filippa främst kom att stå för företagets koncept och varumärkesbyggande tog maken på sig rollen som vd för företaget. Han kvarstod i den rollen fram till mitten av 2000-talet. I samband med skilsmässan från Filippa och Novax inträde i ägarbildens avgår han från rollen som vd. Enligt Eva Boding²⁸ blev detta ett svårt generationsskifte. Man gick på ett par smällar i ledarskapet. Mellan 2006 och 2008 hade man två olika vd:ar; den ene med bakgrund från modebranschen, den andre från investmentsvärlden. Företaget hade svårt sätta rätt organisation i takt med den kraftiga tillväxten under denna period. Man satsade på för många nya marknader och ”sprang för fort”. Man tappade fokus och glömde bort vad Filippa K egentligen är bäst på.

Ödesåret 2008 anlitas ett rekryteringsföretag för att hitta en ny vd till Filippa K. Resultatet blir att Jon Abrahamsson tar över som ny extern vd i december 2008. Filippa K har då varit utan ordinarie vd sedan i maj då Jan Carl Adelswärd slutade. Jon hade ingen tidigare branschfarenhet utan hade gjort raketkarriär inom IKEA och bland annat varit assistent till grundaren Ingvar Kamrad. När han rekryteras till Filippa K arbetar han som vice vd för IKEA i Kina.

I styrelsen ville man hitta någon som kunde lyfta Filippa K till nästa nivå, man efterfrågade en annan typ av ledarskap. Enligt Eva Boding har den nyrekryterade vd:n Jon också ett helt annat sätt att tänka kring det kommersiella. Han har infört ett *supply chain management*-tänkande där man arbetar med ”vertikala kedjor” ända ut till säljare och kund. Med det nya sättet att arbeta handlar det också mycket om sortimentsutveckling, till exempel frågan om man alltid måste göra nya produkter varje säsong. Vd Jon håller sig utanför designprocessen, han pekar istället ut vilken riktning bolaget ska gå i, vem som är kunden. På så sätt är han mer som en kompass. Han har arbetat mycket med strategiarbete och tydligheten i vad Filippa K är; det vill säga att ” hitta kärnan”.

Både 2010 och 2011 har som sagt blivit rekordår för Filippa K. Inför framtiden diskuteras en börsintroduktion. Man har nu nått det omsättningsmål som Novax satte upp då de gick in som delägare.

Design och varumärke

Grunden i Filippa K:s koncept är ”tillgänglighet för många”, det inbegriper enkelhet, kvalitet och bärbarhet. Det handlar mycket om passform och att den ska vara effortless. Kunden är en kvinna eller man som har koll på vad man ska ha på sig, men inte har tid att leta runt efter plaggen. Detta var Filippa K:s grundfilosofi redan från start. Det är detta man byggt varumärket på. ”Att förenkla vardagen med en enkel garderob.” Det handlar inte så mycket om det konstnärliga.

Nina Bogstedt, Filippa K:s chefsdesigner, berättar om sina 14 år i företaget:

”När jag började som assistent var vi tolv personer på kontoret och designavdelningen var jätteliten. Det var jag, Filippa och Karin Segerblom. Vi satt alla i samma rum och tog fram plaggen snabbt och enkelt. Nu är vi sjuttio personer här.”²⁹

Eva Boding berättar att Filippa Knutsson som person har varit viktig för varumärkesbyggandet. Hon har alltid varit personlig i alla intervjuer hon medverkat i. Företagsidén kommer ur Filippas egna behov. Hon var helt enkelt väldigt trött på den överdrivna 1980-talsstilen och ville ha något enklare. Hon fick Karin (som också arbetade på Gul & Blå), som var designer, med sig på sina idéer, hon kunde designa dem. Filippa är mer konceptuell och kan tänka varumärke.

Att det är en fysisk person som utgör varumärket gör det unikt på många sätt. Detta innebär att det är en person som styr hela konceptet och allt som händer och sker kring varumärket. Det finns alltid en person att fråga och som har svar eftersom det är hon som är varumärket. Enligt Eklund och Strandberg kan de som arbetar med varumärket och designen slippa kommunicera genom flera olika filter eftersom

”varumärket” alltid finns med och tar beslut och godkänner allt som lämnar kontoret och kulisserna. Någoting som inte är Filippa K till 100 procent lämnar aldrig kontoret.³⁰

När man läser om Filippa K är det i regel märkets namne som får all ära för att ha byggt upp företaget. Karin Segerblom talas det mindre om, trots att det är hon som ända sedan starten tagit fram de enkla och stilrena plagg som kännetecknar märket. Men att hon får stå lite i skymundan verkar inte spela någon roll för henne och hon har inga planer på att ta fram en helt egen kollektion.

”Nej, Filippa K känns så mycket jag. Så nära mig själv. Jag drömmer inte om att göra något under mitt eget namn.”³¹

Varumärkets profil har hållit sig intakt över åren. ”Stil, enkelhet och kvalitet” är ledorden nu som då. Ett exempel som Eva Boding lyfter fram är också öppnandet av Filippa K:s second hand-butik 2008. Här var man tidiga att haka på ny trend. Det handlar om att visa hur långsiktigt hållbara plaggens stil är. Efter fem till tio år säljs de till second hand-affären. På så sätt visar man att detta är kvalitet och stil som håller. Enda problemet är att butiken får in för få begagnade plagg. Ibland får personalen på Filippa K – som alla bär märket – rycka in och sälja sina begagnade kläder. Detta är ett viktigt varumärkesbyggande.

När Filippa tog en paus som kreativ chef 2007 tog Rasmus Wingårdh, som tidigare var designer på Man, över det kreativa ansvaret för Filippa K, medan Nina Bogstedt blev ny designchef. Båda hade jobbat länge inom Filippa K och bland annat tagit fram kedjans herrkollektioner. När Filippa Knutsson 2011 beslutade att lämna sin operativa roll i Filippa K helt, fick designchefen Nina Bogstedt ta ett helhetsansvar över sortiment och design. Utmaningen i Filippa K:s design är att hålla fast vid det sparsmakade, minimalistiska formspråket samtidigt som varje kollektion ska erbjuda något nytt och intressant. Enligt Nina Bogstedt arbetar kreatörerna främst med små detaljer, material, passform och färgval.³² Eftersom passformen är avgörande för Filippa K:s design har

30 Eklund & Strandberg (2005).

31 Svenska Dagbladet (2002).

32 Dagens Industri (2012).

företaget en egen avdelning som jobbar med passform, vilket är ovanligt då detta brukar läggas ut på leverantörerna.

Avhopp och avknoppning

Eva Boding nämner att Filippa K har anställt flera från H&M. Detta är ofta personer som hoppar av då de tröttnat på det snabbproducerande, och längtar efter att arbeta med mer kvalitet och långsiktighet. Hos Filippa K lägger man mycket mer tid på varje plagg. Men det omvända händer också: att personer hoppar av från Filippa K och går till H&M. Det finns ju personer som hellre arbetar med snabba trender, men också vill arbeta på en större global arena.

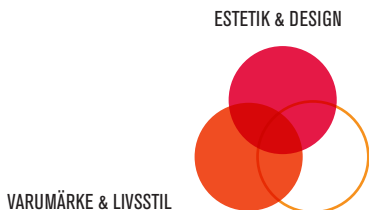
Eva har själv arbetat hos både L'Oreal och Gant. Just innan hon började hos Filippa K kom hon från Gant, där hon i sin roll som global marknadsdirektör, arbetade sju år med att bygga upp Gant som ett globalt livsstilsvarumärke. Detta innebar en kraftig expansion av bolaget där man ökade från 30 till 350 butiker.

Några gånger har Filippa K rekryterat designers från Göteborg, men oftast sker rekryteringen från Stockholm eftersom det är här skolorna (till exempel Beckmans) och H&M finns. Filippa K har på sitt huvudkontor i Stockholm cirka 75 anställda, i resten av landet (inklusive all butikspersonal) har Filippa K cirka 70. Totalt har Filippa K 250 anställda (mars 2012) på 20 marknader.

Avknoppning i form av nyskapade modeföretag har inte skett. Eva vet dock inte om det funnits avknoppning före hennes tid i Filippa K (2008). Något som talar emot att det skulle ha skapats nya modeföretag är att det är extremt kostsamt att skapa nya företag i modebranschen. Bara att ta fram en kollektion kostar minst 500 000 kronor. Det räcker inte med enstaka plagg, ett företag måste ha en hel kollektion. Man måste också ha en fysisk produkt.

Sammanfattning

Filippa K är ett företag som är tydligt styrt av varumärket. Grundaren som person kännetecknar varumärket och står för en mycket tydlig livsstil.



Figur 5. Varumärke och design i Filippa K.

De kommersiella krafterna var inte speciellt framträdande vid företagets bildande. Vid start lades istället kraft på att med hjälp av design bygga en långsiktig livsstil. Med tiden har de kommersiella krafterna blivit viktigare då företaget tagit in såväl externa riskkapitalister/ägare som externa vd:ar. Filippa K är nu mer kommersiellt framgångsrikt än någonsin.

RODEBJER – DESIGNFOKUS MED STÄRKT EXTERNT LEDARSKAP

Carin Rodebjer startade Rodebjer 1999 under tiden hon studerade på Fashion Institute of Technology i New York. Carin gick inget fullständigt program utan plockade de kurser hon ansåg viktiga. Hon hade redan då bestämt sig för att skapa ett eget modehus. Under studietiden bodde hon i en delad etta där hon också tillverkade sina egna kläder. Det var så hon så att säga blev upptäckt ”ute på stan”. Efter att ha blivit sedd på gatan i en av hennes egna outfits började hon sälja sina kläder i en stor butik i New York. Spontant blev hon kontaktad av flera olika inköpare som ville ha hennes kläder. Det slutade med att hon då skapade sitt företag och hoppade av utbildningen.

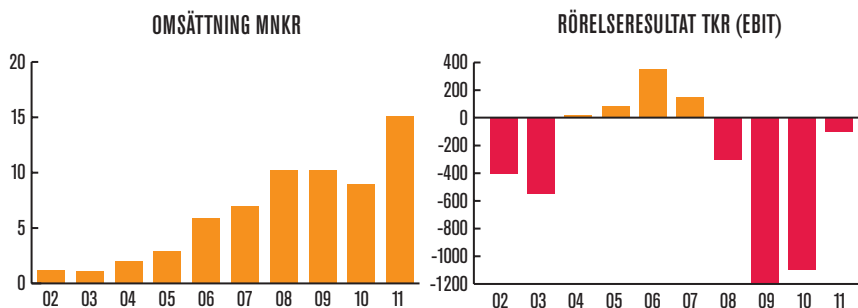
2001 när hon återvände till Sverige startade hon modeföretaget under eget namn. Då det ansågs finnas bättre möjligheter i Sverige. Carin startade företaget tillsammans med sin kusin Anders Rodebjer. Initialt arbetade Carin som vd och hade en person anställd på halvtid. Arbetskraft

för sömnad hyrde hon in på timbasis. Kusinen Anders Rodebjer, som jobbade med *investment banking* (först på Carnegie och senare i eget bolag), har hela tiden suttit med i styrelsen och gått in som finansjär med egna pengar. Fram till andra halvan av 2000-talet var familjen Rodebjer ensamman finansjärer av företaget.

De första fyra åren var det jobb dygnet runt och väldigt lite glamour. Redan efter ett par års verksamhet var företaget på god väg. Rodebjer kunde 2002 räkna hem en omsättningsökning på 0,5 miljoner kronor jämfört med året innan. Budgetåret 2005/2006 sålde Rodebjer kläder för drygt sex miljoner kronor, se Figur 6.

Rodebjer har främst fokuserat på Sverige, men företaget får många förfrågningar internationellt. Carin förberedde en lansering i USA och började pendla dit 2005. Kollektionen 2010–2011 mottogs väl i USA och 2010 startade företaget en amerikansk filial, Rodebjer Inc, för att möta den ökande efterfrågan på den amerikanska marknaden. Och siktet är nu inställt på att växa, med fokus framför allt i Sverige och USA, och nå en omsättning på 50 miljoner kronor inom några år.

Rodebjer har haft en stadig om än ganska begränsad tillväxt över åren. Med begränsad finansiering har det varit viktigt att vara lönsam och inte dra på sig stora förluster. Denna trend bryts 2009–2010 då Rodebjer tar in externt ägarkapital. Detta inleder en andra fas i Rodebjers affärshistoria.



Figur 6. Omsättning och rörelseresultat Rodebjer.

För ett par år sedan fick bolagets styrelse förstärkning av de tunga designnamnen Maria Veerasamy, vd på Svenskt Tenn, Patrik Kihlberg som var med och grundade Filippa K och reklammogulen Michael Storåkers. Maria Veerasamy har en bakgrund som vice vd för Indiska och Storåkers är nu vd för Bukowskis. Investeringarna i Rodebjer har skett i två omgångar då nytt kapital skjutits till via nyemissioner. Enligt Linn Persson, marknads- och PR-ansvarig, var det egentligen först i slutet av sommaren 2011, efter nyemissionen, som man haft ordentlig finansiering och därmed kapital att börja expandera.³³

Rodebjer har sällan anställt speciellt mycket personal (enligt årsredovisningarna har man legat rätt konstant runt fem till sju personer över åren). I inledningen av 2012 har man anställt tre till fyra stycken. Detta har dock en del med en ny Stockholmsbutik att göra. Dessutom att man alldeles nyss öppnat webbutik.

Ledning

Carin insåg tidigt vikten av balansera kommersiella och kreativa processer. Detta är ett tema hon återkommer till och ofta nämner i intervjuer under sina tio år som vd för Rodebjer.

”Det finns många svårigheter med att bygga företag som ska utvecklas och ändra form. Dels måste man ju hitta rätt med produkten så att den både håller kommersiell och kreativ höjd. Till en början behöver man bara ta hänsyn till en dimension, som ofta är den kreativa, men med tiden måste man hantera ett helt företag. När det gäller ett växande modeföretag måste man vara bra på allt från design till marknadsföring, sälj, distribution, organisation, ekonomi, administration och produktion. Om man inte får in kompetent personal på dessa nyckelpositioner så blir företaget väldigt instabilt och obalanserat. Dessutom måste man ju kunna finansiera den typen av komplett kompetens. Det krävs en enorm långsiktighet och ett ständigt snickrande för att få allt detta att klaffa.”³⁴

33 Intervju Linn Persson (2012-03-26).

34 Passion for Business (2010).

I samband med att Rodebjer får in nytt kapital och ny styrelse, ville man också få in en ny vd. Enligt Linn Persson var det mycket Carin själv som låg bakom detta. Hon ville få in kompetens att driva företaget framåt så att hon själv skulle kunna arbeta mer fokuserat med designen och skapandet. En expansion skulle kräva fokusering och de båda rollerna behövde därför separaras. Carin behövde frigöra sig från det kommersiella, så att hon fick en friare skapandeprocess. Tillsammans med sambo och barn flyttade Carin tillbaka till New York i början av 2011. Vd-jobbet lämnas över till en extern vd och Carin har övergått till att designa kläder på heltid.

Nina Lindvall började som vd för Rodebjer i januari 2011. Hon hade då arbetat som ledare i olika kreativa företag i sjutton år. Redan under gymnasietiden jobbade hon på ZTV och hann även starta ett eget tv-produktionsbolag innan hon bestämde sig för att plugga vidare till civilekonom. Ninas första erfarenhet av att jobba med kläder var som global marknadschef för Gant.

I en intervju berättar Nina om hur Rodebjer balanserar de kommersiella och kreativa processerna:

”Jag ansvarar för att driva företaget, Carin ansvarar för all design och det kreativa uttrycket. Detta går givetvis hand i hand, vilket gör att vi flera gånger under framtagandet av en ny kollektion sitter ner och diskuterar arbetet utifrån vad som driver kollektionen, varumärket och modebilden framåt och hur vi ska få lönsamhet i de produkter vi ska sälja. Det kan bli många, långa och intensiva diskussioner då det inte finns några helt givna svar, utan vi måste tillsammans balansera all den försäljning och ekonomiska fakta som jag tar med mig till bordet med Carins kreativa vision. Det här är en mycket spännande och sprakande process.”³⁵

I intervjun med Linn Persson berättar hon att hon började som butiksansvarig hos Rodebjer 2007 och att Linn och Carin har arbetat nära varandra sedan dess. Carin insåg snabbt att Linn kunde mer än att stå i butik. Linn berättar att man har en aktiv designprocess för balansen

mellan det kommersiella och det kreativa. Här deltar vd och ansvariga för design och produktion, med inslag från marknadssidan. Man har frekventa kollektionsmöten. Inom design arbetar Carin med en anställd designer (som nu ofta reser till New York) och en till två praktikanter. Idag har man också en fast anställd och en praktikant för produktion.

Enligt Linn är det tydligt att nya vd:n Nina kommer från marknadssidan. Hon vill öka omsättningen och stärka varumärket. Detta genom att hitta nyckelprodukterna. Man gör därför nu en kollektionsanalys. Här tittar man på vad som säljer, både gentemot inköpare och i butik. Detta behöver inte vara samma, speciellt då det är ett stort tidsgap (sex månader) mellan inköpstillfällena.

Design och varumärke

Carin Rodebjer har vunnit Guldknappen och blivit utsedd till Årets designer av Elle två gånger. Priserna har varit oerhört viktiga för företagets utveckling. En av märkets största triumfer var dock när Meryl Streep bar hennes rymdinspirerade tunikaklänning på en gala i London i november 2011. Många modebloggar uppmärksammade Meryl Streeps svenska klädval och det fick direkt försäljningseffekt i butikerna.

Rodebjer har idag skapat sig ett rykte i Sverige såväl som internationellt för sin tidlösa design kännetecknat av rå elegans och skarpa siluetter. Kläderna är användbara och kontrastrika på samma gång, vilket skapat en hängiven kundkrets.

Enligt Rodebjers hemsida är Carins designfilosofi baserad på *wardrobe essentials* i kombination med detaljer som fångar in tidsandan. Enligt Linn är det denna vision man arbetar utifrån. Det ska vara "lustdrivet". Rodebjer ska stå för genuinitet, ärlighet och unicitet. Mode är för Rodebjer ett verktyg för att leva det liv man vill. Kunden är en aktiv yrkeskvinna. Detta präglar sortimentet. Tidigare har Rodebjer mest varit känt för sina klänningar och kappor. Här är man tongivande i den svenska modebilden. På senare tid har man dock sett ökning på alla varugrupper, vilket för med sig att det "jämnar ut sortimentet", det vill säga minskar dominansen för klänningar och kappor.

Varje år släpper man två huvudkollektioner och två mindre capsule/mellan-kollektioner. 10X10-kollektionen – som ursprungligen bestod av tio klänningar i tio exemplar vardera och som bara såldes i utvalda butiker – är numera integrerad i kollektionen. Dessa plagg kostar lite mer men har blivit väldigt populära. Nu senaste tiden har man börjat analysera och titta på frågan kring sortimentsbredd. Det är dyrt att ta fram en kollektion också för ett litet till medelstort märke. Betalt får man långt senare – något som gör modebranschen speciellt riskfylld. Misslyckas man kan det få väldigt allvarliga konsekvenser för företaget.

Avhopp och avknoppning

Rodebjer har inte haft några avknoppningar. Inga anställda har lämnat företaget för att skapa egna bolag. Rodebjer har ju också ett begränsat antal anställda (sju personer 2011) varför det kanske inte heller är så förvånande.

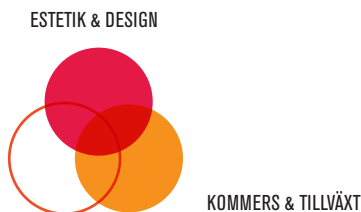
Nästan ingen personal har heller hoppat av eller slutat på Rodebjer. Enligt Linn Persson så ”fastnar man” här. Det gäller både medarbetare och kunder, vilket är lite unikt för modebranschen.

Själva rekryterar man nya anställda lite varstans ifrån men ofta från ”klädbranschen”. Här vill Linn Persson att man ska observera att klädbranschen och modebranschen är väldigt olika. Man har till exempel rekryterat från Peak Performance och Björn Borg, men det är snarare från funktionsklädesbranschen än från modedesignföretag. Man har också många yngre anställda, utan större tidigare erfarenhet.

Sammanfattning

Rodebjer har drivits av designern som själv balanserat estetik och kommersiellt fokus, se Figur 7. En familjemedlem gick redan vid start in med såddkapital.

Företaget fick dessutom in nya ägare i slutet av 2000-talet (från bland annat Filippa K) varpå organisationen började förändras. Varumärkes- och kommersiellt fokus börjar nu bli tydligare. Rodebjer har



Figur 7. Designfokus och kommers Rodebjer.

relativt nyligen rekryterat en ny extern vd (från Gant). Företaget försöker i viss mån upprepa Filippa K:s framgångskoncept, det vill säga ett tydligare varumärkesbyggande och fokus på livsstil.

STYLEIN – LITET DESIGNFOKUSERAT FÖRETAG UTANFÖR STOCKHOLM

Stylein etablerades 2001 av grundaren och chefsdesignern Elin Nyström då hon bodde i New York. Elin visade upp sin första handgjorda kollektion 2001 då hon studerade på Fashion Institute of Technology i New York. Nyström hade ingen tidigare bakgrund i modebranschen och starten av företaget var egenfinansierad. Nyström flyttade tillbaka till Sverige 2002 och började då jobba intensivt med att bygga Stylein. Till en början hyrde märket Stylein in sig i lokaler hos företaget Corinne & Friends, där flera modekreatörer samlades under samma tak för att dra nytta av varandra. 2004 var omsättningen 300 000 kr.³⁶ Först år 2006 registrerades Stylein AB.

I december 2006 öppnade Elin Nyström den första egna butiken på Viktoriagatan i Göteborg. Idag säljs märket internationellt i affärer i de flesta europeiska och nordiska länderna samt i Asien och Ryssland. I tillägg har Stylein en webbshop där internationella och svenska kunder kan handla online. Japan är största marknaden efter Sverige och Stylein har nyligen fått plats i butiker i Dubai.

Verksamheten har växt kraftigt hela tiden sedan starten. 2006 dubblerade Stylein sin omsättning, då intäkterna steg från 900 000 kronor till 1,8 miljoner kronor.³⁷ Sedan dess har tillväxten varit stadig, se Figur 8. 2011 hade Stylein sex anställda, alla kvinnor. 2011 blev också ett år med en god vinst. Elin startade företaget med eget kapital och har tills nyligen varit ensam ägare. 2010 genomfördes en nyemission och i samband med den tog Helena Skog plats i styrelsen. Stylein har sedan dess två ägare. Investeraren, som saknar tidigare erfarenhet från modebranschen, står för 30 procent av ägandet och bidrar med kompetens om affärsledning.



Figur 8. Omsättning och rörelseresultat Stylein.

Stylein har inga planer att börsnotera sig den närmsta framtiden, men jobbar med att öka företagets internationella närvaro. Fokus på internationell närvaro kommer fram tydligt i Elins satsning på att visa kollektioner på Köpenhamns modevecka 2012 och att hon planerar att göra detsamma i New York och Paris. Elin gör det mesta av företagets marknadsföring själv och syns mycket i media och i modebloggar vilka numera är en viktigare informationskälla än modetidningar för de som är intresserade av branschen.

Design och varumärke

Stylein är ett designfokuserat företag och av de sex anställda jobbar tre med design inklusive grundaren själv. På hemsidan beskrivs Styleins vision av den kvinnliga passformen på följande sätt:

”Stylein älskar kvinnokroppen och gillar att kombinera det feminina och mjuka med det rockiga och lite ’ruffare’. I Styleins värld skapar dessa kontraster perfekt harmoni och balans.”³⁸

På klassiskt modespråk verkar det som det är en androgyn (gamin) stil Stylein försöker fånga. Stylein jobbar utifrån en designvision som Elin beskriver på följande sätt:

”Min vision är att göra kläder som förstärker det sensuella samtidigt som man utstrålar självförtroende.”

2010 hade Stylein ett samarbete med JC och designade en speciell kollektion för dem. Inspirationen är hämtad från lite udda vinklingar och hon tror att kläderna måste vara enkla och seduktiva på ett sätt som passar med kvinnans egen känsla för hur hon vill presentera sig. Höstkollektion 2012 heter *Seductive Circus* och är driven av kombinationen av cirkusmästarens klädsel och någon av de kvinnliga artisterna (cirkusprinsessan) på cirkusen. En kombination av skraddarsytt och kvinnlighet (raka linjer och *flow*). Vår/sommar-kollektion för 2013 visades upp på Stockholms och Köpenhamns modeveckor och var omtalade i media både internationellt och nationellt. Elin ser Acne som uppenbar förebild för kreativitet, design och varumärkesbyggande.

Affärsmodell och ledning

Styleins affärsmodell bygger på att kläderna ska se exklusiva och tidlösa ut, men inte vara dyra.

³⁸ www.stylein.se

³⁹ ”What’s good retail?” Intervju med Elin Nyström i tidningen Retail. Egen översättning

”Jag tror det finns ett behov av att ha saker som är konsistenta, inte massproducerade, enkla, snabba att köpa och något du sedan kastar ut några veckor senare. Vissa av oss i branschen ser verkligen potentialen i att göra kläder som kommer fortsätta vara fashionabla och vackra sju år in i framtiden ... design som är en sorts klassiker.”³⁹

Styleins målgrupp ändras över tiden och det är inte så konstigt eftersom Nyström själv är frontfigur i marknadsföring av kollektionerna. Det innebär att målgruppen nu i huvudsak är kvinnor i Nyströms åldersgrupp, det vill säga 30+.

Stylein önskar att expandera i den marknadsnischen. Nyström tycker att den kommersiella sidan är väldigt viktig. Hon jobbar för att öka försäljningsvolymen och visar upp kollektionen och sig själv för att få uppmärksamhet för varumärket. Stylein har haft en *conceptstore* i Göteborg sedan företagets start men den är nu stängd eftersom hela företaget flyttat till Stockholm. Strategin verkar än så länge fokusera på att sälja plagg i andras butiker och inte att öppna eget. Fokus är att öka försäljningen och vara synlig internationellt. Nyström ser Filippa K som inspiration när det gäller hur hon vill bygga företaget Stylein i framtiden.

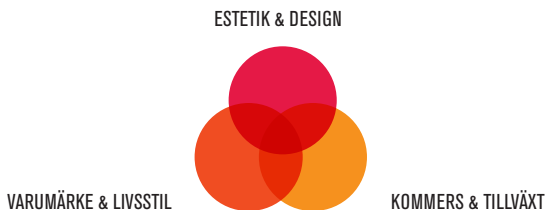
Nyström är något så ovanligt som en designer som inte räds det kommersiella – utan att göra avkall på estetiken.

”Jag har ansvar för att så många andra ska kunna göra sitt jobb. Däremot hämmas jag inte av att balansera det kreativa med det kommersiella. Jag bär inte själv ett ’svårt’ mode och har inga problem med att säga att jag driver ett kommersiellt märke – vi kränger ju kläder! Däremot känns det tråkigt om man gör en fantastisk klänning som inte kommer i produktion.”⁴⁰

Nyström tycker att modebranschen i Sverige behöver en riktigt mode-mässa och hjälp med exportfrågor. Detta överensstämmer med intervjuer med Modeverket (rekryteringsbolag för modebranschen) och med andra företag till exempel V Ave Shoe Repair och Filippa K.

Sammanfattning

Stylein är det tydligast designfokuserade av de fyra fallstudieföretagen. Det är ett grundardrivet företag med en entreprenör som har stort intresse för de kommersiella processerna. Detta betyder i sin tur att företagets grundare också måste ta ansvar för alla delar av företagets utveckling, se Figur 9.



Figur 9. Design, kommers och varumärke hos Stylein.

Stylein är det yngsta och minsta av de fyra fallföretagen. Det är inte förrän alldeles nyss företaget tagit in en ny delägare i form av en riskkapitalist. Huruvida detta med tiden kommer att leda till förändringar i styrkebalansen mellan de tre krafterna är ännu för tidigt att avgöra. Dock kan förebilder som Filippa K möjligen peka i en sådan riktning.

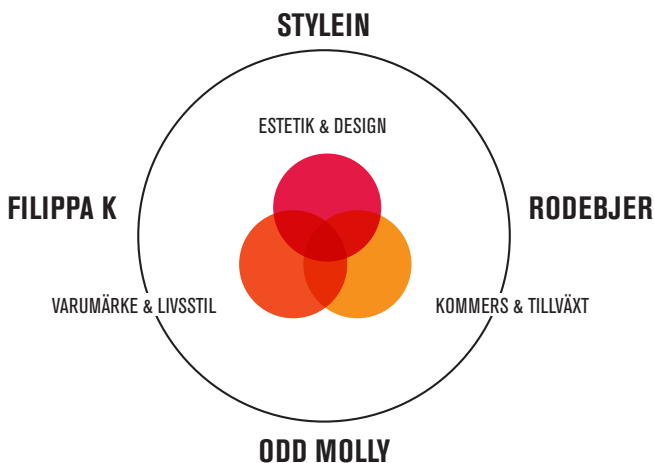
BALANSEN MELLAN DET KREATIVA OCH DET KOMMERSIELLA

Hauge visar att marknaden för mode växer starkt och att modeindustrin idag är en genuint global kunskapsindustri⁴¹ vilket också i stor utsträckning påverkar dess utveckling. Detta märks inte minst i att företagens storlek får allt mindre betydelse när det gäller förmåga att etablera sig globalt. Några framgångsrika exempel inkluderar Acne och WeSC. I tillägg innebär ökningen av webbshopping som fenomen att små företag kan nå ut globalt genom att sälja sina produkter

41 Hauge, A. (2007). *Dedicated Followers of Fashion*. Doktorsavhandling, Uppsala universitet.

utomlands. Det är en strategi som många små modeföretag börjar använda för att undvika kostnader med en traditionell internationaliseringsstrategi.

Ett annat utmärkande drag i svensk modeindustri är annars att det finns en mycket stor mängd småföretag, men att antalet medelstora modeföretag är relativt lågt. Dessa småföretag drivs oftast av en mode-designer som själv tar hand om alla processer inom modedesignföretaget (se till exempel Stylein i Figur 9). Detta innebär att han/hon själv måste vara både kreatör och entreprenör. För att livnära sig på sin kreativa näring tvingas ofta modeföretagaren arbeta extra, till exempel som frilansande designer, men enligt Gullander rör det sig inte sällan om arbeten inom lågavlönade yrken.⁴² Enligt Rådet för arkitektur, form och design är det svårt att etablera ett modeföretag i Sverige och att uppnå en omsättning som räcker till försörjning och vinst. Sundberg visar att en tredjedel av modeföretagen inte överlever de tre första åren och inom sju år har hälften av dem försvunnit.⁴³



Figur 10. Fyra framgångsrika svenska modeföretag.

42 Gullander, S. et. al (2005). *Att leva på sin talang*. Stockholm: The Knowledge Foundation.

43 Sundberg, G. (2006). *Mode Svea – En genomlysning av området svensk modedesign*. Rapport för Rådet för arkitektur, form och design.

Något som lyfts fram i tidigare undersökningar av modeindustrin och bekräftas av fallstudierna är att många av de nystartade mode-designföretagen måste ägna en stor del av tiden åt ekonomi, marknadsföring, revision, försäljning, juridik och annat som man i de flesta fall har liten kompetens för, och i många fall även saknar intresse av att utföra. Företagen har dessutom svårt att hitta finansiering för sin verksamhet. De modedesignföretag som lyckas skaffa kompletterande finansiering och extern vd verkar växa mer framgångsrikt. I de fyra fallstudierna ser vi tydligt hur samtliga av dessa framgångsrika modeföretag har en tydligt kommersiell inriktning. Allra tydligast verkar kommersiellt fokus vara hos det børsintroducerade företaget Odd Molly. Hos både Odd Molly och Filippa K är varumärkes- och livsstilsbyggandet en av de viktigaste byggstenarna, se Figur 10. Hos Odd Molly är det varumärket snarare än designen som ligger till grund för den kommersiella framgången.

De två sista av fallstudierna, Rodebjer och Stylein har tydligare designfokus. Dessa två är också minst bland de studerade företagen. En annan gemensam nämnare är att båda också relativt nyligen tagit in externa ägare och riskkapital. I sin tur har detta resulterat i att Rodebjer nyligen rekryterat en extern vd och därmed tagit har tagit ett ytterligare kliv i kommersiell riktning (Figur 11).



Figur 11. Att balansera mellan kreativt och kommersiellt fokus.

Precis som Carin Rodebjer beskriver för sitt företag verkar det finnas en tendens att ett nystartat företag till en början endast fokuserar på eller behöver ta hänsyn till en dimension, den kreativa, men att det med tiden blir så att entreprenören behöver hantera ett helt företag. I våra fallstudier kan vi se att företagets fokus påverkas och att det över tiden verkar finnas en tendens att bolagen blir alltmer kommersiellt fokuserade.

Dock sker förändringen i denna balans, Figur 11, ofta med hjälp av externt attraherat kapital (riskkapital eller till och med börsintroduktion) och externt rekryterade personer. I sin tur kan detta innebära, som i till exempel Carin Rodebjers fall, att den ursprungliga grundaren åter kan fokusera på design och de estetiska krafterna, se Figur 10.

Utifrån våra fallstudier är det väldigt tydligt att det i framgångsrika svenska modeföretag inte bara handlar om samspel mellan kommersiella och kreativa processer. Samtliga våra fallstudieföretag har ett starkt kommersiellt fokus men de använder sig alla också av designprocessen och varumärkesbyggande för att skapa framgång. För att bli ett framgångsrikt svenskt modeföretag bör man försöka kombinera alla tre krafterna, se Figur 10. Man måste ha alla tre, men till vilken grad kan alltså variera såväl mellan företagen som över tiden.

Avslutande ord

Den svenska modebranschen är varierande och består av såväl handelsbaserade- som designbaserade företag. Bland modedesignföretagen finns en stor grupp småföretag som är nischade mot en typ av produkt, till exempel jeans (exempelvis Nudie), och en grupp småföretag som riktar sig till en ung, modemedveten kundgrupp av medelinkomsttagare (till exempel Filippa K, V Ave Shoe Repair och Stylein). Bland de handelsorienterade finns ofta större företag med inriktning mot någon variant av så kallad fast fashion: kedjemode med en bred kundkrets där fokus ligger på trendiga, lågprisade kläder (till exempel H&M, JC, Lindex, Indiska och KappAhl).

Kvinnor är välrepresenterade i modebranschen både som anställda och grundare, och branschen tenderar att attrahera unga, högmotiverade och kreativa personer. I övrigt delar modebranschen många likheter med andra branscher i termer av affärsmässiga aspekter som ledning, organisering och marknadsföring. Det skapar i vissa fall ett rikt flöde av kunskap och kompetens mellan företag både från olika delar av branschen och mellan modebranschen och andra näringar. Många av dem som intervjuades i denna studie nämner tidigare kopp-

lingar till stora företag i samma bransch såväl som till företag från andra branscher. En betydelsefull mobilitet inom branschen utgörs av dem som under sin karriär rör sig mellan handelsbaserade företag med egna designavdelningar till de mer nischade modedesignföretagen. Som nämnts ovan är dock mobiliteten inte begränsad till branschen – modeföretag anställer ofta, eller är till och med grundade av, personer från helt andra branscher. Dessa personers allmänna kunskap om till exempel marknadsföring, redovisning och affärsmodeller får typiskt god avsättning i modebranschen. Att kunskap överförs snabbast och lättast genom fysisk mobilitet är väl bekräftat inom entreprenörskapsforskning, ekonomisk sociologi, geografi och andra fält. Det är dock inte bara på det kommersiella planet som kopplingar sker mellan olika företag i modebranschen, det gäller också på det kreativa. Här ser vi typiskt att samarbete går på tvärs mellan kedjemode och designorienterade småföretag. Flera av de som intervjuades från småföretagen nämnde att personal ibland tar anställning i kedjemodeföretag när man vill ha större valmöjligheter, resurser och bredare kundgrupper. Småföretagen kan endast ta begränsad risk och hantera ett mindre antal kollektioner per år, medan de större kedjemodeföretagen har fler kollektioner, ett bredare kundspektrum och mer resurser. Det kan naturligtvis bli för mycket av det goda och det gäller även för mobilitet, givet kopplingen mellan rörlighet å ena sidan och sårbarhet å andra, till exempel i termer av begränsad resurstillgång som oftast drabbar småföretag i modebranschen.

Modebranschen är en kommersiell verksamhet som på många sätt avspeglar och bestäms av trender och värderingar i samhället. På det sättet är den tätt kopplad till och beroende av vad som händer i andra branscher, såväl som påverkad av ramvillkor som arbetsmarknadspolitik, tullavgifter och så vidare. Inte minst har vi i våra fyra fallbeskrivningar sett hur stor betydelse finansiering och finansiärer har för utvecklingen i modedesignföretag. Såd- och riskkapitalister är inte bara viktiga för att finansiera företagens kollektioner utan påverkar också hur företagen väljer att organisera sig och förändra fokus.

Avslutningsvis ser vi att det finns lärdomar att dra nytta av från mode-designindustrin till andra branscher. Inte minst gäller detta de entreprenöriella mönstren med avseende på organisering och ledning. Helt oberoende av bransch finns det idag indikationer på att framgångsrika innovativa företag inte alltid drivs av kreatören bakom idén. Till exempel har Baumol visat att enbart i cirka 40 procent av historiens mest framgångsrika innovativa företag har innovatören och entreprenören varit samma person, istället har majoriteten av företagen etablerats av personer som specialiserat sig på antingen de kreativa eller de kommersiella och affärsutvecklande krafterna.⁴⁴ Dessa mönster påminner mycket om de vi ser i såväl modeindustrin som i olika typer av kunskapsbaserat nyföretagande (till exempel företag baserade på akademisk forskning). I sådana så kallade universitetsavknoppningar är det inte alltid så att just innovatörerna är de mest lämpade att agera entreprenörer eller företagsledare. Precis som i modedesignföretagen kan denna typ av kunskapsintensiva och kreativa företag ha stor nytta av att attrahera och rekrytera externa kompletterande resurser (pengar såväl som personer). Våra fallstudier visar i detta avseende bland annat på värdet av externt entreprenörskap, det vill säga där externa aktörer kommer in och agerar tillsammans med de ursprungliga kreatörerna för att balansera det kreativa skapandet med kommersiella processer. Externt entreprenörskap kan ses som en potentiell högpotent kraft som bryter mot bilden av att framgångsrika entreprenörer kämpar ensamma och istället visar på kraften i att finna synergier mellan olika kompetenser och erfarenheter. ◉

44 Baumol, W., Schilling, M. & Wolff, E. (2009) The Superstar Inventors and Entrepreneurs: How Were They Educated? *Journal of Economics & Management Strategy* 18(3), s. 711–728.

REFERENSER

- Baumol, W., Schilling, M. & Wolff, E. (2009). The Superstar Inventors and Entrepreneurs: How Were They Educated? *Journal of Economics & Management Strategy* 18(3), 711–728.
- Benno Hjerpe, F. (2011). *Odd Molly – En studie av ett klädföretags varumärkesbyggande samt hur företagets kärnvärden kommer till uttryck i deras reklam*. Examensarbete. Stockholms universitet.
- Bobowicz, A. & Morén, D. (2005). *Boomerang/Filippa K: En studie i lojalitet till klädesmärken*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola.
- Brånin, O. & Olofsson, U. (2006). *Varumärkesbyggnad i nya och framgångsrika företag*. Examensarbete. Handelshögskolan vid Umeå universitet.
- Bucuk, A. & Jansson, L. (2012). *Sociala Molly – En modig och udda kärlekssaga med intergriet: En fallstudie i vilken roll sociala medier har för ett svenskt modeföretag*. Kandidatuppsats. Karlstads universitet.
- Eklund, M. och Strandberg, F. (2005). *Kandidatuppsats om bibehållande av kunder genom lojalitetsskapande aktiviteter*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola.
- Elfélius, R. och Lindén, C. (2007). *Modebranschen: Riskkapitalbolagens investeringar i en riskfylld industri*. Magisteruppsats. Stockholms universitet.
- Falk, K. (2011). *Det svenska modeundret*. Stockholm: Norstedts.
- Frischer, D., Hallman, E. & Bengtsson, S. (2009) *Europas textilindustri – En fråga om dess framtida möjligheter*. Examensarbete. Textilhögskolan, Borås.
- Gullander, S., Karlsson, S., Lundqvist, J., Lönnroth, S. & Strandkvist, N. (2005). *Att leva på sin talang*. Stockholm: The Knowledge Foundation.
- von Heidenstam, L. & Thysell, V. (2011). *Framgångsfaktorer och utmaningar i värdeskapande-processen*. Examensarbete. Lunds Universitet.
- Hauge, A. (2007) *Dedicated Followers of Fashion*. Doktorsavhandling. Uppsala Universitet.
- Hauge, A., Malmberg, A. & Power, D. (2009). *The Spaces and Places of Swedish Fashion*. *European Planning Studies* 17(4), s. 529–547.
- Bogren Ericsson, L. & Isaksson, C. (2011). *Att designa framgång genom sitt ursprung: En uppsats om hur ett företag inom den svenska mode- och designbranschen kan använda sig av "country of origin" för att skapa konkurrenskraft på internationella marknader*. Kandidatuppsats. Uppsala universitet.
- Johansson, E., Lindmark, K. & Sadegiani, B. (2008). *Dynamiken mellan sändare och mottagare – en studie av Acne Jeans, Filippa K och konsumenten i Stockholm*. Examensarbete. Textilhögskolan, Borås.
- KK-Stiftelsen (2003). *Upplevelseindustrin 2003: Statistik och jämförelser*. Stockholm.
- KK-Stiftelsen (2004). *Upplevelseindustrin 2004: Statistik*. Stockholm.
- Kärrfelt, A. och Sjöblom, J. (2005). *Svenska modeföretags internationalisering*. Examensarbete. Stockholms universitet.
- Lindeberg, M. (2010). *Mönsterkonstruktion, gradering och sömmand: Tre byxmödel*. Examensarbete. Textilhögskolan, Borås.
- Nielsen, T. (2008). *The ERIBA Model: An Effective and Successful Policy Framework for the Creative Industries*. Stockholm: The Knowledge Foundation.
- Norrby, J. & Tingström, T. (2009). *Konsten att skapa ett framgångsrikt Modevarumärke*. Kandidatuppsats. Textilhögskolan, Borås.
- Preiholt, H. (2006). *Inköpsstrukturen på svenska klädföretag: Före och efter ATC-avtalets upphörande*. Magisteruppsats. Stockholm universitet.
- Passion for Business* (2010). *Swedish Fashion: Pengar, makt och hype i modeindustrin, 2010–09–14*.
- Power, D., & Jansson, J. (2006). *Creative Directions – a Nordic framework for supporting the creative industries*. Rapport, Nordic Innovation Centre.
- Power, D., Jansson, J. & Lorenzen, M. (2006). *Nordic design for a global market*. Rapport, Nordic Innovation Centre.
- Sundberg, G. (2006). *Mode Svea – En genomlysning av området svensk modesdesign*. Rapport, Rådet för arkitektur form och design.
- Swärd, C. & Söderqvist, P. (2005). *Fysisk struktur som kommunikativt medel: Den fysiska layoutens betydelse för kreativa företag*. Kandidatuppsats. Södertörns högskola.
- Visco, A. & Shideh, G. (2011). *Se det, gör det, visa det!: En komparativ studie mellan de tre företagen KappAhl, Åhléns och Odd Molly och deras presenterade CSR-arbete*. Examensarbete. Södertörns högskola.
- Zakipour, M. & Mahmod, N. (2012). *Anpassning i en globaliserad värld: En flerfallsstudie av svenska modeföretag*. Examensarbete. Stockholms universitet.

APPENDIX

ODD MOLLY

ETABLERADES: 2002

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva verksamhet med design och försäljning av kläder och accessoarer ävensom idka därmed förenlig verksamhet.

ÄGARE

AKTIEÄGARE	AKTIEINNEHAV I ANTAL	AKTIEINNEHAV I PROCENT
Kattvik Financial Services	1 039 763	18,08 %
M2 Capital Management AB	900 000	15,65 %
A.T.V Holding Aktiefbolag	864 471	15,03 %
Karin Jimfelt-Ghatan	501 157	8,71 %
Swedbank Robur Småbolagsfond Sverige	292 528	5,09 %
New Moon förvaltning AB	152 867	2,66 %
AMF Aktiefond småbolag	148 150	2,58 %
Ntc Tr Guernsey treaty client	144 093	2,51 %
SEB Life Ireland	100 000	1,74 %
Handelsbankens nordiska	77 526	1,35 %
Summa tio största ägarna	4 220 555	73,40 %
Övriga	1 531 445	26,60 %
Summa totalt	5 752 000	100,00 %

NYCKELTAL (TKR)

	2011	2010	2009	2008	2007
Omsättning	292 276	355 551	329 809	267 653	130 260
Årets resultat	14 237	36 226	43 047	49 829	12 922
Summa tillgångar	165 304	171 012	158 461	126 905	60 082
Antal anställda (st)	67	50	36	30	19

UTMÄRKELSER

- Stockholms handelskammare Export Hermes för extremt framgångsrik export, 2007
- Karin Jimfelt-Ghatan utses till Woman of the Year av både Damernas Värld och Hennes, 2007
- Utses till årets stjärnskott av E&Y och SEB, 2007
- Tilldelas pris som Årets Varumärke 2007 av Svensk Handel 2008
- Karin Jimfelt-Ghatan vinner det prestigefyllda designpriset Damernas Världs Guldknappen 2008
- Årets bolagsgrundare 2010 tilldelas Karin Jimfelt Ghatan, Per Holknekt och Christer Andersson, framröstade av Founders Alliance
- Årets leverantör ungt mode, Modagalan 2010
- Influencer of the Year tilldelas 2010 Odd Mollys vd Christina Tillman, framröstad av Strategitorget retail
- Bästa nya butik 2011 i Los Angeles, framröstad av LA Magazine
- Bästa inredningskoncept för butiken på Humlegårdsgatan i Stockholm på Habit modagalan 2011

FILIPPA K

ETABLERADES: 1993

BOLAGSORDNING

Bolaget skall bedriva designverksamhet samt produktion och försäljning av konfektion, design- och inredningsprodukter samt förvalta fast egendom, äga och förvalta aktier och andra värdepapper samt idka därmed förenlig verksamhet.

ÄGARE

AKTIEÄGARE	AKTIEINNEHAV I PROCENT
Novax AB*	54,59 %
Filippa Knutsson	27,38 %
Patrik Kihlborg	9,88 %
JCA Utvecklings AB**	4,5 %
Karin Segerblom	2,3 %
K Segerblom AB	0,2 %
Jon Abrahamsson	1,15 %
Summa totalt	100,00 %

* Novax ingår i sin tur i Axel Johnson-koncernen

** Jan Carl Adelswärd

NYCKELTAL (TKR)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Omsättning	523 995	425 384	407 176	425 085	588 717	322 921
Årets resultat	54 762	31 812	3 616	-2 862	42 264	20 481
Summa tillgångar	281 748	256 853	208 431	215 103	204 225	160 999
Antal anställda (st)	200	141	162	169	157	127

UTMÄRKELSER

- Filippa Knutsson vann 1997 Damernas Världs designpris Guldknappen
- 2010 vinner Filippa K Damernas Värld Guldknappen Läsarnas pris
- 2012 utses Filippa Knutsson till Årets Svenska Kvinna 2012, SWEA International
- Gunilla Ahréns Förebildspris (2008) och Kungliga Patriotiska Sällskapets Näringslivsmedalj (2010)

RODEBJER**ETABLERADES: 2001****BOLAGSORDNING**

Bolaget ska bedriva tillverkning och försäljning av konfektion samt bedriva därmed förenlig verksamhet.

ÄGARE

Per Anders Rodebjer (f. 1957)

Lars Patrik Kihlborg (f. 1960)

Carin Elisabeth Rodebjer Versfeld (f. 1970)

Carl Michael Jacob Storåkers (f. 1972)

NYCKELTAL (TKR)

	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Omsättning	15 128	9 280	10 026	10 068	6 812	5 630
Årets resultat	-245	-1 299	-1 541	-609	-46	175
Summa tillgångar	8 991	6 898	6 365	6 073	3 827	2 248
Antal anställda (st)	7	7	8	7	3	2

Brutet räkenskapsår, 1 maj-30 april

UTMÄRKELSER

- 2003, Årets modedesigner, av Tidningen Elle
- 2005, Guldknappen, av Damernas Värld
- 2005, Fresh Faces of Fashion Award, GenArt, New York
- 2005, Årets modedesigner, av Tidningen Elle
- 2010, Årets modedesigner, branschorganisationen Habit
- 2011, Årets modedesigner, Tidningen Elle

STYLEIN**ETABLERADES: 2001 (SOM AKTIEBOLAG 2006)****BOLAGSORDNING**

Föremålet för bolagets verksamhet är konfektionsdesign, design och stylistuppdrag, samt andra konsultuppdrag inom trender etc. Import och export av konfektion. Tillverkning och inköp av konfektion samt försäljning till kund genom egna butiker och därmed förenlig verksamhet.

ÄGARE

Helena Skog (f. 1961)

Elin Karoline Andersdotter Nyström (f. 1981)

NYCKELTAL (TKR)

	2011	2010	2009	2008	2007
Omsättning	9 706	8 392	7 103	5 708	3 734
Årets resultat	492	-215	-723	174	-256
Summa tillgångar	4 896	3 702	4 544	1 824	1 407
Antal anställda (st)	6	4	3	3	3

UTMÄRKELSER

- 2011 Nominerad till Årets kvinnliga stjärnskott - Elin Nyström, Stylein AB, Göteborg.



ENTRE- PRENÖRSKAP OCH KREATIVITET I DESIGN- OCH MODEFÖRETAG

Anita Radon, Martin Sjöman och Lisbeth Svengren Holm

(Textilhögskolan vid högskolan i Borås)

INTRODUKTION

KREATIVITET OCH ENTREPRENÖRSKAP nämns i olika sammanhang som positiva drivkrafter för ökad konkurrenskraft. Entreprenören och designern delar en speciell visionär förmåga att se på problem och i dessa se nya lösningar. Förmågan att se det som ännu inte finns. I vår studie har vi kunnat följa hur den visionära förmågan fungerar som kreativ drivkraft, och hur framgångsrika företag skapas när designers och entreprenörer möts med gemensam vision och mål. I detta kapitel redovisar vi utvecklingen av tre företag där design är kärnan i verksamheten, men med olika produktkategorier och marknader. Det är tre företag som fick en snabb tillväxt och erhöll designpriser för sina produkter. Det är två designföretag, POC Design och Zound Industries, och ett modeföretag, Whyred.

Den kreativa processen beskrivs ofta som kaotisk, det vill säga motsatsen till strukturerad och välordnad. Det stämmer dock inte särskilt väl överens med verkligheten. I vår studie har vi kunnat konstatera att entreprenören är, om inte kaotisk så i alla fall driven av intuition, ofta ostrukturerad och ibland oförutsägbar, men oftast starkt inspirerande för sin omgivning – som sedan måste ta hand om idéerna, vilket kan vara mer eller mindre komplicerat. Designerna arbetar kreativt och intuitivt, men designprocessen är en tämligen strukturerad process. Resultaten kan däremot vara mycket oväntade.

Ett företag som växer med över 100 procent per år är onekligen intressant. Makalös tillväxt är dock inte det enda kriteriet för intressanta företag och företagande, inte heller lönsamhet, vilket skulle utesluta de flesta nystartade företag. Istället har vi valt företag som har nått en tydlig position på marknaden och varit framgångsrika på olika sätt, där tillväxt, uppmärksamhet och utmärkelser är några mått på detta. Vi var nyfikna på hur dessa företag organiserar och leder sina kreativa processer, men också hur de bygger sina varumärken och kommersialiserar resultaten av de kreativa processerna.

Vi har studerat företag vars verksamhet baseras på design av fysiska produkter. Vi har intervjuat flera personer i varje företag. Vi har ställt frågor om hur företagets ledande personer hanterar och upprätthåller hög kreativitet över tiden, hur samspelet mellan de olika funktionerna fungerar, hur de kommunicerar gentemot marknaden och sina målgrupper, men även hur de har fått kapital för att driva verksamheten. I modeföretaget har vi gjort intervjuer med designchef, vd och vice vd, tillika produktionsansvarig. I de två designföretagen har vi även intervjuat fler andra funktioner och deltagit som observatörer vid styrelsemöten.

Mode som kreativ och kulturell verksamhet

Svenska modeföretag har genom en stark expansion i Sverige på 2000-talet bidragit till att stärka intresset för mode i ett ekonomiskt perspektiv. Det har sedan några år tillbaka talats om det ”svenska modeundret”. Onekligen har många modeföretag blivit framgångsrika, en framgång som dock är resultatet av hårt kreativt arbete snarare än ett under. Deras produkter har lyckats leva upp till kraven från en starkt trendkänslig – och ibland nyckfull – marknad.

Vanligtvis skiljer man på designbaserade och handelsbaserade modeföretag även om de senare har egna designavdelningar. Företag som H&M och KappAhl har startats av handelsmän med fokus på inköp och försäljning. Några har senare utökat med egna designavdelningar. Designbaserade modeföretag har en designer som grundare eller, vilket börjar bli vanligt, två partner där en står för design och

den andre för det kommersiella. En tredje kategori är entreprenörer som startar modeföretag. För en entreprenör som Greger Hagelin, som grundade WeSC, var det skatesporten som gav upphov till idén om kläder för en speciell livsstil. Sedan finns det också modedesigners, som liksom konstnärer drivs av konceptuella och kreativa idéer och inte vill ge avkall på dessa för kommersiella krav. Det är få av dessa som lyckas bli kommersiellt framgångsrika.

Mode i betydelsen kläder, skor och accessoarer har framförallt studerats utifrån ett kulturellt och sociologiskt perspektiv. Senare års forskning har uppmärksammat den specifika logik som präglar speciellt modeföretag där estetiken är själva kärnprodukten.¹ Entwistle menar att de olika företag som finns runt modeproducenterna utgör en estetisk ekonomi som skiljer sig gentemot de företag där design och estetik snarare är redskap som stärker produkten, men där produktens funktion är det som kunderna köper.

Designföretag som kreativ och kulturell verksamhet

Design och designföretag är vida begrepp. Vi associerar modeföretag till kläder och skor, men det är mer osäkert vad vi associerar till design och designföretag. Kanske konsumentprodukter, som till exempel möbler och inredningsprylar, eller tekniska produkter med estetiska värden som bilar och mobiltelefoner? Kanske designkonsulter eller företag vars kärnverksamhet är design? Det finns egentligen ingen given enskild association.

Med modeföretag menar vi i denna studie företag vars kärnprodukt är kläder. I vår studie har vi definierat de två företag som tillverkar skidhjälmor och hörlurar som designföretag därför att företagen betonar produktdesign och designprocessen är central i verksamheten. Designkompetensen i dessa företag baseras på industridesign. Designprocessen är kärnan i företagets verksamhet vid utveckling och marknadsföring av de produkter de tillverkar.

Vi beskriver vart och ett av företagen; hur organisation och ledning har förändrats när företagen växt, hur de agerar för att behålla friheten att göra det de brinner för när tillväxten ställer krav på en mer struktu-

¹ Se till exempel Entwistle, J. (2009). *The Aesthetic Economy of Fashion. Markets and Values in Clothing and Modelling*. Oxford: Berg.

rerad organisation, och framförallt hur tillväxten påverkar kommunikationen internt. Under tiden vi har följt företagen har mycket hänt. Två av företagen har blivit uppköpta och ägarförhållandena har förändrats. Det kan få konsekvenser för hur företagen leds, men på vilket sätt vet vi ännu inte. Den bild vi ger här är före dessa förändringar.

Mode som system

Innan vi kommer till fallstudierna vill vi beskriva vad vi menar med mode som system därför att denna definition har betydelse för hur företag som Whyred organiserar sig och för designerns roll i företaget. Mode förknippas till vardags med produkter som kläder, skor, smycken, klockor och väskor, det vill säga de produkter som uttrycker en viss livsstil och skapar en identitet. Det är också produkter som kan definieras tidsmässigt, då produkternas utseende och uttryck förändras säsongsvist och följer vissa trender. Detta kan givetvis även gälla andra produktkategorier, till exempel inredningsprodukter eller bilar. För att dessa produkter ska räknas som mode krävs att de accepteras av omgivningen som mode. Men även om det finns överlappning har varje produktkategori sin branschlogik och så även kläder.

Alla kläder är inte mode; inte bara för att de är ”omoderna” utan för att vissa kläder i första hand bärs för sin funktion. Det gäller allt från skyddskläder, sportkläder och uniformer till traditionella folkdräkter. Det kan ske förändringar i materialkvalitet, men sällan några snabba och trendkänsliga förändringar i designen; en läkarrock har sett ungefär likadan ut de senaste decennierna. Därmed inte sagt att utseendet är ointressant, tvärtom, det har stor betydelse för bäraren som identitetsmarkör och utseendet har även olika signalfunktioner. Sportkläder, som en gång räknades som funktionskläder, har dock blivit modeprodukter och många sportklädestillverkare konkurrerar numera direkt med modeföretag. Det gäller inte minst sportskor där så kallade sneakers tagit stor del av marknaden.

För att särskilja studier av kläder och dräkter från undersökning av mode som fenomen har Kawamura myntat begreppet ”modeologi”

(*fashion-ology*), vilket definieras som ”en sociologisk undersökning av mode och som behandlar mode som ett system av institutioner, ett system som producerar mode både som idé och praktik.”² Mode som fenomen är det immateriella och kläder är de materialiserade objekten. För att dessa ska bli mode räcker det inte att en designer har visat en kollektion på catwalken, det krävs flera aktörer som definierar något som mode och på så sätt är det en socialt konstruerad process.

Kawamura betonar just det institutionella systemet som karaktäristiskt för mode. Genom detta särskiljer hon modeproduktion och modekonsumtion från klädproduktion och klädkonsumtion. Ett företag som Whyred skapar kläder med en viss design, som ska produceras med rätt kvalitet, till ett visst pris och nå marknad och kunder på ett effektivt sätt. Ett ganska traditionellt företagande med fokus på teknik, material, distribution och ekonomi, och givetvis design och kreativitet. Men för att det ska bli mode deltar Whyred också i skapandet av mode som fenomen. Det är framförallt här som modeföretagen blir en egen värld, en kultur där trendinstitut, designers, media, modell- och PR-agenturer och konsumenter är sammanflätade och ömsesidigt beroende av varandra. Det är ett system som låter vissa kläder anammas och bli ”mode”. Denna värld av ”modeskapare” börjar dock samarbeta med andra produktkategorier, inte minst sådana där mode som fenomen blir allt viktigare, vilket vi också kan konstatera i våra fallstudier av designföretagen.

I nästa avsnitt beskriver vi företagen, POC, Zound Industries och Whyred; deras respektive historia, händelser och utveckling. I det avslutande avsnittet analyserar och diskuterar vi våra fallstudier och vad vi kan lära oss av dem.

POC SWEDEN AB

Vid tiden för intervjuarbetet var POC inhysta i en liten marina i Salt-sjöbaden. Stefan Ytterborn, företagets grundare bor i närheten, så det var nära till hands att börja här. Nästan alla sitter i ett enda stort rum,

2 Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology. An Introduction to Fashion Studies*, s. 17. Oxford: Berg.

tillsammans med produktprover och klädlådor på väg till och från mässor och distributörer. Nu har lokalerna blivit för små och hösten 2012 flyttade företaget till Skanstull, närmare city.

POC erbjuder avancerad skyddsutrustning: hjälmar, glasögon, och olika skyddskläder för extrema utförsåkare på skidor och cykel. Produkternas design är anpassad till livsstilen, kulturen och preferenserna i denna grupp. Numera får man också intäkter från t-shirts och huvtröjor, men varumärkets kärna är skyddsprodukterna.

Upphovet till företaget är enligt Stefan Ytterborn en upptäckt han gjorde när han åkte skidor med sin son. Samtidigt som det fanns ett ökat intresse för hälsa och säkerhet hade skidåkning blivit allt snabbare, och nya utförsåkningssporter hade tillkommit: till exempel utförsåkning på cykel, som krävde bättre skydd. Det var mest barn som använde hjälmar och de hjälmar som fanns för vuxna var dåliga och oattraktiva. När Stefan kollade marknadsstatistik fann han att skidhjälm hade haft en tillväxt i USA på 300 procent mellan 1998 och 2003.

Stefan var grundare till konsultbyrån Ytterborn & Fuentes som arbetade med *design management*. Med den nya idén såg han en möjlighet att lämna konsultbranschen och bygga något ”eget och mer beständigt, där design och en humanistisk dimension är utgångspunkten”. Tillsammans med en god vän, industridesignern Jan Voxlin, som just då var verksam på ett svenskt företag som tillverkade friluftsprодукter, började Stefan visualisera produktidéer och skissa på en affärsplan. En advokat med erfarenhet av finans och företagssammanslagningar tänkte på idén, och tillsammans startade de företaget.

Visionen och utmanarollen

”Före oss fanns bara trött alplandsetetik”, säger Stefan Ytterborn, och förtydligar att de stora hjälm tillverkarna inte hängde med när marknaden förändrades. ”Innan var hjälmar något som bara används av ett fåtal åkare, men nu när de används av många fler har de blivit ett modeattribut.” Visionen om vad man vill åstadkomma är en viktig drivkraft, tillsammans med synen på POC som utmanare i en konservativ bransch.

På hela POC finns en stark vilja att ifrågasätta och förändra sportbranschen. Med POC vill Stefan, liksom Apple, etablera en starkare relation mellan produkt, konsument och varumärke. Stefan jämför helst inte POC med de stora företagen i sportbranschen, utan refererar hellre till andra, designdrivna företag som liksom POC gör riktigt fina produkter in i minsta detalj. POC står för ”piece of cake”, vilket säger en del om den kaxighet som finns i företaget.

I Stefans roll ingår att ständigt levandegöra visionen och berika med inspiration. Stefan samlar ”giltiga erfarenheter från omvärlden” och skapar egna historier och metaforer som ledning. Han brukar till exempel ofta använda liknelsen att POC ska vara som en mix av Virgin och Lufthansa, det vill säga, ha ”både vision och precision”, vilket flera av de anställda refererar till i intervjuerna.

”Stefans visioner driver oss att ta det längre och inte följa andra. Att inte stoppa fast man är trött. Vi är väldigt indoktrinerade allihop – jag vet precis vad jag ska göra. Vi är väldigt medvetna om ’vad som är POC.’”

Byggandet av *rätt* företagskultur är centralt. När POC till exempel behövde ett nytt löneadministrationssystem ville man inte bokföra de anställdas arbetstider, eftersom det riskerade att sända fel signaler internt. Frihet och eget ansvar är en viktig del av POC:s kultur, och de anställda drivs av ett starkt personligt engagemang.

Varumärket POC – Extremsport som livsstil

Stefan ser sig främst som dirigent eller regissör. Han återkommer flera gånger till jobbet med att stötta sitt team med varumärkesstrategi som kompass. Det är avgörande att alla medarbetare har ”rätt seende”, ett slags designseende. ”Designseende är ett förhållningssätt som man måste ha för att jobba här”, säger en av produktcheferna, ”det är tydligt att design är viktigt på POC - vi har egentligen samma personalsammansättning som en industridesignbyrå.”

På POC har produkterna en avgörande roll för varumärket och Pelle, den grafiska designer som i praktiken framställer allt marknadsföringsmaterial är väldigt medveten om detta. Han räknas egentligen till marknadsavdelningen, men har satt sig vid produktutvecklarnas bord för att få input. För honom är det självklart att det är produkterna som är i fokus.

”Jag har alltid skapat sug hos kunderna att befinna sig i en viss miljö, eller med en viss stjärna. Här är produkten stjärnan ... Produkterna leder mig. Varumärket är taktilt, skandinaviskt, och avskalat ... Jag behöver produktidén som kärna. Mina kollegor på marknad har inte det behovet. För exempelvis en annons är konceptet redan gjort – det är ju produkten. Mitt arbete är detaljerna.”

När produkterna bär varumärket är kvalitén på produktupplevelsen avgörande. ”Det måste bli bra, så deadlines måste vara mjuka”, säger en produktdesigner. Det har hänt att han ”dödat” egna projekt som varit nästan helt klara för att han känt att han inte nått hela vägen fram. ”Vi har en stabil plattform i en väldigt konkret mission. Det är styrande för oss. Vi kan inte sänka kvaliteten. Vi måste också säga nej till fel samarbetsförslag.” ”Med en stark produkt behövs mindre marknadsföring”, säger Stefan. ”Vi pratar inte varumärke eller design, vi gör bra grejor helt enkelt.” Det viktigaste är kundens helhetsupplevelse, vilket Stefan kallar *aspired perception*.

För POC är innovation ett absolut krav. ”Vi börjar med ett vitt papper”, berättar en produktdesigner. ”De [stora företagen] börjar med vad som finns färdigt”, fortsätter produktdesignern och uttrycker ett visst förakt för ”märken som vill vara coola utan substans”. Att man kopplar samman produktutvecklingen med medicinsk forskning och avancerad teknologi är viktigt för den trovärdighet som POC strävar efter. Produkternas design menar designerna kommer helt från dem själva. Man gör aldrig marknadsundersökningar av något slag. Den funktionella designen får input från POC:s teamåkare och från sportutövare i produktutvecklingsteamets egna nätverk.

Produkterna används numera av världskända skidåkare. Stefan försökte först få Bode Miller, en av USA:s främsta utförsåkare, att bära produkterna, men det kostade för mycket. Millers agent rekommenderade istället Julia Mancuso, då helt okänd. POC hade tur. Julia Mancuso vann guld i storslalom i OS i Turin 2006 och syntes då i POC:s hjälm och glasögon. POC har också gjort påkostade filmer med sina kända teamåkare. Filmer som stärker både upplevelsen av sporten och åkarnas egna varumärken.

POC:s produkter har vunnit otaliga designpriser; både svenska och internationella. Det har varit en medveten strategi. Stefan som har ett långt förflutet i designbranschen vet hur designtävlingar och utmärkelser genererar PR och artiklar i olika trendmagasin. Det krävs dock en investering för att delta i tävlingarna. Det är ett omfattande arbete att ta fram underlaget som ska skickas in till tävlingarnas jury och stora kostnader och avgifter för att delta vid utställningarna.

Målgruppen har inte någon given ålder, inkomstnivå, eller nationalitet. Det handlar snarare om gemensamma värderingar, en subkultur, livsstil eller ett *mindset*. Funktionellt sett riktar sig POC mot sina *core*-användare – de mest extrema sportutövarna, och räknar med att andra kommer att följa de inflytelserika trendsättarna. Målgruppen är relativt liten, men de har mycket gemensamt, oavsett om de är japaner, amerikaner, eller européer. Detta var skälet till att POC redan från början satsade internationellt. De avancerade utövarna har också starka internationella nätverk, vilket troligen varit avgörande för POC:s framgång.

I sin marknadskommunikation riktar man sig mot alpina skidåkare, men man har ändå blivit funna och omhuldade av brädsportare och andra smalare discipliner, eftersom produkternas estetiska utformning tilltalar dessa livsstilsgrupper.

Samspelet mellan funktionerna

En viktig policy i uppbyggnaden av företaget har varit att utveckla nödvändiga kompetenser och funktioner internt. Företaget skulle vara

ett mångdisciplinärt team där alla är inriktade på att arbeta innovativt och i högt tempo. Det enda kunskapsområde som inte finns internt är det medicinska. Stefan grundade POC Labs och dit knöts flera respekterade forskare inom områden som neurologi, spinalmedicin och ortopedi.

Det krävs hunger och drivkraft för att platsa på POC, och ett starkt eget engagemang i sporten. ”Alla är freaks och har egna connections i branschen.” Just teamets driv och snabbhet ser Stefan som den viktigaste framgångsfaktorn, vilket också bekräftas av andra.

”Vi har en extremt snabb struktur som möjliggörs av vår stora erfarenhet och övertygelsen bakom vår mission. Det är fritt och nära produkterna, korta beslutsvägar och ingen hierarki”, säger en av produktutvecklarna.

Stefan förlitar sig öppet på att andra sköter det mesta av företagsstrukturen. Tidigare var han involverad i allt, men nu håller han bara i det övergripande. Stefan ger långsiktig riktning utifrån den övergripande affärsplan han ständigt vidareutvecklar, men litar på att allt som behöver göras finns i produktchefens Exceldokument. I steget till produktion agerar produktchefen helt ensam, vilket han själv tycker är en svaghet.

Stefan är annars djupt engagerad i produktutvecklingen som proffstypare, med åsikter om minsta designbeslut på produkterna. ”Jag har haft glädjen att få simma i kölvattnet på den där draken”, berättar designern och medgrundaren Janne om sin chef. ”Jag är Stefans verktyg – han kan inte dra en rak linje, men han är en otroligt skicklig ’tyckare’.”

Stefan pekar ut en kompasskurs för företaget, och stoppar när han upptäcker att något i utförandet hamnat fel. Ett exempel var en kollektion t-shirts som stoppades just före lansering. Stefan berättar:

”Vi höll på att släppa en T-shirt i ’sliten’ stil, vilket är helt fel för vårt varumärke, som ska vara rent och crisp, high-tech. Händelsen var ett bra tillfälle att samla ihop alla och ’refresha kompassen’ ... Vi för ständiga samtal om identitet.”

Tillväxt, organisation och växtvärk

POC har vuxit snabbt. Antalet anställda har ökat från tio till 30 på mindre än fem år och bristen på struktur har börjat bli ett problem. Nya mötesformat införs och provas, men framför allt bland de nyare i teamet märks frustration över bristen på struktur. Även de som varit med länge ser bristerna, men de har en högre tolerans, och är mer benägna att tycka fördelarna överväger.

”Vi andas samma luft, och vet vad de andra vill. Vi måste också kunna anpassa efter varje nytt projekt ... Vi har en stor frihet, men det är också luddigt och ansträngande, främst för de som är nya.”

”Vi har inga strukturer. Ingen ideal process. De nyanställda blir galna. Det är luddigt och ansträngande, men det finns inte tid att sätta in alla i processen. SLS-modellerna [fysiska prototyper, sent i produktutvecklingen] får förankra projekten.”

Marknadsfunktionen har vuxit och bildade 2011 en egen avdelning. Det som tidigare sköttes av en person fördelas på nya mer specialiserade roller. Stefan menar att han nu ”släppt taget” om marknadsföringssidan, medan Sara som formellt sett leder marknadsavdelningen ser Stefan som ”bron mellan marknadsföring och produktutveckling”, och litar på att han håller koll på vad hon gör.

Sälj- och marknadsavdelningen är inte med i produktutvecklingsarbetet, och input till utvecklingsarbetet kommer sällan därifrån. Marknadsavdelningens arbete handlar främst om löpande kontakter med till exempel distributörer, mässor, sponsrade åkare och branschkontakter. De strategiska varumärkesfrågorna har Stefan hand om, och företagets identitet skapas på produktutvecklingsidan.

Ett par av de nyare på POC tar upp den dåliga kontakten mellan avdelningar och projekt. De menar att det i många fall bara är Stefan som har övergripande koll på hur företagets olika utvecklingsprojekt hänger samman.

På ett möte informerade produktchefen marknadssidan om en större workshop, där utvecklingssidan hade analyserat och definierat målgrupper inom cyklingsområdet. Ett par av medarbetarna från marknadssidan visade på stark frustration, och redan medan mötet avslutades började ett laddat samtal om hur långt ”efter” marknadssidan är, och vad de kan göra för att komma ikapp och bli delaktiga.

”Vi [på marknad] behöver känna till produktionsplanen. PU ligger en säsong före och försäljning sist. Det finns otroligt mycket mer vi kunde göra, till exempel i det digitala.”

Kapitalanskaffning

Kapitalanskaffningen är ett stort problem i alla tillväxtföretag. POC:s styrelseordförande, Conny Carlsson, är ett styrelseproffs med meriter från tung svensk industri, och här ser han ingen skillnad jämfört med andra entreprenörer.

”Om man lyckats med det kreativa och byggt ett behov så blir kapitalanskaffningen ett problem. Om man inte orkar med att tillfredsställa behovet så kommer marknaden att leta upp någon annan som kan.”

POC fick tillskott på kapital genom ett par privata riskkapitalister, med personligt intresse för skidåkning. Även Conny tog uppdraget som styrelseordförande mer eller mindre ”på nöjeskontot” därför att han brinner för skidåkning och tycker företaget är spännande.

Stefan ser inte snabb tillväxt som ett krav, marknadspositionen är inte hotad, men han är samtidigt tydlig med att POC inte är ett av de entusiastdrivna företag som är nöjda med att vara små. Internationell expansion var en nödvändighet från dag ett eftersom den svenska marknaden är för liten. Detta var mycket svårt att få investerare och långivare att förstå, då den traditionella logiken är att lyckas på hemmamarknaden först. POC etablerade försäljning på flera marknader redan efter ett par år, vilket alla externa bedömare trodde var omöjligt.

Epilog

I juni 2012 köptes POC av den amerikanska *Outdoor Sports*-koncernen Black Diamond. Företaget ska fortsätta utvecklas som ett eget varumärke inom gruppen, och Stefan är fortsatt kvar som vd.

ZOUND INDUSTRIES

Zound Industries finns i centrala Stockholm vid Norra Bantorget. Man har nyligen flyttat, men innan lokalen ens är färdiginredd börjar diskussionen om behov av större lokaler.

Konrad Bergström är en driven serieentreprenör som startat flera verksamheter inom distribution och försäljning av brädsporsutrustning. Efter en konkurs 2007 tog han anställning på svenska modeföretaget WeSC och var där ansvarig för lanseringen av hörlurar. Konrad drog paralleller till hur Swatch hade förändrat armbandsuren från tidmätare till livstilsmarkör, och förstod att hörlurar kunde göra samma resa nu när mobiltelefonerna gjort dem till en ständigt närvarande accessoar. Konrad upplevde dock att han inte fick utrymme nog att utveckla affärsområdet inom WeSC och valde att starta eget igen.

Konrad är medveten om sina styrkor och svagheter, och den här gången satsade han på att samla alla kompetenser som behövs i teamet från början. I Konrads stora nätverk hittade han en vd som skulle svara för det finansiella, och en grafisk designer som varumärkesarkitekt och kreatör. De tre industridesignerna på designbyrån NorraNorr blev företagets utvecklingsavdelning. Just det starka teamet tar Zounds styrelseordförande Christel Kinning upp som företagets viktigaste framgångsfaktor. Alla blev delägare i Zound Industries och arbetade utan lön under det första året, burna av en stark tro på idén.

Konrad är visionären och den entreprenöriella drivkraften, men han har också en ”tränad magkänsla” för design utifrån sin långa erfarenhet som distributör och återförsäljare inom brädsporsport, där kraven på rätt stil och estetik är högt ställda. Konrad är liksom Stefan på POC en erkänt skicklig ”tyckare”, och vet vad som kommer att funka. Med

tre industridesigners bland grundarna är Zound Industries ett i hög grad designdrivet företag, om än med hög modegrad.

En ny marknad

Den vita fläcken på marknaden som Konrad hade identifierat, var bristen på personliga och moderiktiga hörlurar till mobiltelefoner. Mobilmarknaden hade blivit en estetiskt och livsstilsorienterad bransch som de traditionella mobiltelefonstillverkarna hade svårt att hänga med i. Även marknaden för hörlurar dominerades av ett antal stora elektronikföretag, som Sony, Sennheiser, Philips och AKG. Om man ville ha ett rimligt bra ljud fanns i stort sett inget annat att välja på än grå eller svarta hörlurar med teknisk stil. Zound Industries drivs liksom POC av en stark vilja att ifrågasätta och förändra sin bransch. De traditionella hörlurstillverkarna buntas ihop under rubriken ”Electronics”, och de intervjuade nämner dem i uttryck som ”de gamla företagen kan inte förändra sig”.

En av Konrads kända deviser är ”Fyra par hörlurar i var mans garderob, och tre av dem från oss”. Det har hittills varit framgångsrikt. Zound har på tre år växt från en omsättning på drygt 3 miljoner kronor 2008/2009 till 120 miljoner 2009/2010 och 250 miljoner 2010/2011. På dessa år har antalet anställda ökat till 27 personer på huvudkontoret i Stockholm och 12 på kontoret i Kina 2011.

Varumärkesfabriken

Zound Industries betecknar sig som ett ”fashion headphone house”. Flera av de intervjuade omnämner det egna företaget som en ”varumärkesfabrik”. Konrads idé var redan från början att bygga upp flera starka hörlursvarumärken för olika målgrupper och livsstilar. ”Alla ska kunna hitta en hörlur som är en förlängning av den egna personligheten.” Zounds första varumärke var Urbanears. Sedan har tre varumärken tillkommit; Marshall som görs med licens från Marshall; Coloud, en färgglad hörlur som märks med olika licensierade logotyper, och det senaste tillskottet Molami, som har en hög modegrad.

Urbanears

Zounds första varumärke förkroppsligar i hög grad grundarnas visioner och bygger på flera starka principer. Varumärket är produktfokuserat och *faceless*. Man använder aldrig bilder av människor i marknadsföringen, utan har istället ett rikt och fantasifullt manér i sina produktfoton. Målet är att inte begränsa Urbanears till en viss målgrupp, utan låta det vara öppet för alla att ta till sig. Urbanears var de första hörlurarna att säljas i en hel kollektion av färger. Stilen och uttrycket är minimalistiskt och samtidigt kompromisslöst i materialval och i utförandet av detaljer.

Marshall

Zound innehar en exklusiv licens för högtalarvarumärket Marshall, som skiljer sig starkt från Urbanears. Marshall var redan ”klart”, och etablerat sedan 50 år. Rocklegenden och den visuella stilen fanns redan på plats.

Coloud

Coloud är enklare hörlurar med färg, logotyp och motiv lånade från varumärken som Hello Kitty, Star Wars och Spiderman. Zound anser dock att arbetet med de licensförsäljande företagen var för tungrovt. Coloud blev ”det oälskade varumärket” internt. Varumärket har en lägre prisbild och riktas mot en yngre målgrupp, som ingen i företaget riktigt identifierade sig med. Zound gör nu en omlansering av Coloud utan licensierade varumärken.

Molami

Molami riktas speciellt mot modemedvetna kvinnor. Hörlurarna har ett för produktkategorin högt pris, och är framställda i exklusiva material som stingrocka och äkta guld. Vid tidpunkten för intervjuarbetet hade Molami just lanserats i ett fåtal utvalda modebutiker i Paris och New York.

Livsstilsvarumärken bygger på att erbjuda produkter och tjänster som passar för och kommunicerar tillhörighet till en vald livsstil eller ett visst community. Konrads bakgrund är inom brädspport. Surfing, skateboard och snowboard har mer gemensamt än brädan man står på. Utövarna har ofta en avslappnad stil, stor frihet, och personlig drivkraft. En livsstil som är en del av den personliga identiteten. I de nya och oetablerade brädsporterna behövdes en stark gemenskap mellan utövarna för att utveckla den gemensamma sporten. Brädsporsprodukter är i många fall utvecklade av brädsporterna själva. De är både funktionella och har en stark visuell identitet, och varumärkena bygger till stor del på äkthet och trovärdighet inom brädsporscommunityt.

Zounds styrelseordförande Christel Kinning har en lång erfarenhet från modebranschen och hon säger: ”Det finns en djup förståelse [på Zound] för gestaltning av varumärken i alla detaljer, och inom alla discipliner ... Företaget leds med varumärket.” ”Den stora skillnaden”, menar Niklas, Zounds marknadschef och varumärkeskreatör, ”är att vi tänker varumärke från allra första början. Det är det väldigt få företag som gör.”

Varumärkena ska också vara ett helhetserbjudande gentemot distributörerna. ”Vi ska ha en helhetslösning för återförsäljarna med *Point of Sale*, marknadsföring, och allting”, berättar Mårten, företagets controller.

”Marknadsstrategin är att arbeta med PR baserat på produkterna. Vi ger andra verktyg för att prata om oss. Vi äger internet”, säger Zounds designchef, Marcus. Strategin för marknadsföring har redan från början varit att satsa på digitala media och internet. Man jobbar med *seeding* av produkter, fester och event. Produkterna formges också medvetet för att vara intressanta att prata om. Ett exempel är ”kompispluggen”, det vill säga att kompisen kan plugga in sig på samma hörlur.

Designerna tar initiativet i varumärkesarbetet

Det finns en motsättning mellan varumärkeskreatörerna på Zounds marknadsavdelning och industriformgivarna på utvecklingsavdelningen. Varumärkesstrategierna skapas först på marknadsavdelningen, men produktutvecklingens centrala roll har gett utvecklingssidans

industridesigner initiativet. Både marknad och produktutveckling menar att de glidit ifrån varandra, framför allt sedan marknadssidan fastnat i pressen att leverera marknadsmaterial mot dagliga beställningar.

Varumärkes kreatören Niklas skapar regler och filter för företagets varumärken men är frustrerad över att produktutvecklingen springer ifrån varumärkesstrategin. ”Jag skulle vilja att man jobbade ut grundidén mer ... och har den här konsoliderande frasen eller målbilden, visionen.” Niklas beskriver hur det ofta bara finns ”fragment” eller ett ”frö” till varumärkesstrategi när produktdesign börjar ta fram produkter, och talar om vikten av att först ”tänka målgrupp” och besvara ”varför-frågorna”.

Utvecklingsidan har en annan syn på varumärkesarbetet: ”Vi är inte synkade internt”, menar Zounds designchef Marcus, ”det finns strategidokument, men varje produkt bygger vidare därifrån. Varumärkena måste fortsätta växa, utvecklas och fyllas.” Han jämför med barnuppfostran.

”Ett varumärke planeras och formas, men en dag måste det flytta hemifrån och skapa sitt eget liv. Man skapar nya produkter, människor tar dem till sig, och vad varumärket står för kommer att växa och förändras.”

Ändå är man ense om väldigt mycket, som vikten av att hålla linjen, och ”inte slampa runt” och hamna i fel samarbeten.

Med ett starkt fokus på produkterna ställs höga krav på hur kunderna upplever dem, men inte alltid på rent teknisk kvalitet och prestanda. Zounds designchef berättar om sin målsättning:

”Produkterna ska vara sjukt bra, och behöver just därför inte vara felfria. Vi ska få kunden att älska dem – med deras brister, snarare än att eliminera alla fel för att få folk att hata dem så lite som möjligt.”

Zounds varumärkeskreatör Niklas uppskattar industridesigns ifrågasättande ansats; även om han ogillar vad han kallar ”industridesignestetik”,

som han menar är alltför polerat. ”Vi slåss ju mot Sony och Panasonic som tänker precis så där.” Zound kan enligt Niklas inte jobba med ”bara fläckfria produktrenderingar” utan ska i stället ständigt bryta mot det förväntade.

Zound är liksom POC stolta över att man alltid ”börjar med ett vitt papper”. Man utgår ifrån luckor på marknaden och gör ett omfattande kreativt arbete för att verkligen leverera något helt nytt med varje produkt.

Kultur, vision och varumärke som kompass

Zound Industries är i högsta grad ett värderingsstyrkt företag. Konrad fungerar som visionär drivkraft och alla intervjuade känner till, och citerar ständigt hans effektiva och kommunikativa talesätt som ”Vi ska tjäna roliga pengar”, ”Lätt är rätt”, och ”We don’t work with stupid people”.

En av Konrads grundläggande värderingar är vikten av frihet och ansvar i organisationen. ”Var och en kan sitt område bäst. Vi ska ha stor beslutsrätt för alla – det kan och får gå fel ... Vi ska ha en platt organisation och entreprenörstänk – [alla ska] få driva sina idéer hela vägen.”

De intervjuade beskriver genomgående företaget med ord som öppet, generöst, och högt i tak. Intrycket från studien är att detta också gäller i praktiken. Ett exempel på detta är varumärket Molami, där en ung industridesigner verkar ha fått stor frihet i ett projekt som innebär en avsevärd finansiell risk. Zounds designchef berättar: ”Vi bygger en organisation där behörighet ger förutsättningar för kreativitet. Man kan formge en maskinpark – då är strukturen viktigast och människorna utbytbara. Alternativet är att ge människor ansvar och mandat.” Det fria arbetssättet bygger på en stark vision. Alla medarbetare behöver förstå företagets varumärken, och deras emotionella värden.

Konrad driver nytutveckling och framtida marknadskoncept, men utan att gå in på siffor och detaljer. Medgrundaren Kenneth var formellt sett vd, men förefaller snarare ha haft rollen som CFO till dess han steg av hösten 2011. Ett par av de intervjuade menar att det saknats en övergripande chefsroll, som ”samlar och driver på”. ”Konrad är ’andlig ledare’ och Kenneth var ’bara ekonomi’”.

Christel, styrelseordförande, är oerhört imponerad av grundarnas stora kreativitet och kunskap, men såg också tidigt att viktiga funktioner saknades. Christel tog därför en ovanligt aktiv och närvarande roll i organisationen. De intervjuade återkommer ofta till Christels roll som ”företagets mamma” och trygga punkt. Hon har hållit samman organisationen i den snabba tillväxten. Christel beskriver hur hon ”skottat undan” och avlastat främst Konrad och varumärkes kreatören Niklas för att ge dem frihet att göra det de kan bäst.

I intervjuerna med Christel är en ständigt återkommande fråga att låta Zound växa med bibehållen kultur, och behålla friheten:

”Kreativitet kräver humanistiskt ledarskap som är tillåtande och inkluderande. Kreativt arbete kräver också struktur och beslutsunderlag.”

Explosionsartad tillväxt

Zound Industries fann ett nytt marknadssegment och kunde växa oerhört snabbt. Man såg sig tvungen att omedelbart satsa globalt, men av andra skäl än POC. ”Det fanns en öppning då”, berättar Pernilla, företagets CFO. ”Nu efter två år är det mycket hårdare konkurrens.”

Hörlursmarknaden har formligen exploderat, och bland de nya aktörerna råder en våldsamt kapplöpning för att etablera sig. Det handlar om att vinna hyllmeter i rätt butiker, vilket ställer krav på snabb tillväxt. ”Nu kommer det en ny konkurrent i veckan”, berättar en controller som ansvarar för bland annat underlag för prissättning.

Tvärtemot alla rekommendationer (från bland annat Almi) lyckades säljdrivna Zound etablera sig i trettio länder på två år, utan en enda färdig produkt. Nya agenter och senare distributörer övertygades med en presentation och en påkostad bok om företagets vision, fylld av fotorealistiska renderingar av produkter som ännu inte börjat tillverkas. ”Boken är egentligen vår affärsplan, i illustrerad form”, berättar Konrad.

När det nystartade företaget hade problem med produktionen i Kina bad Konrad sin gamla medarbetare, medgrundaren Oscar, att

åka dit och lösa det. Oscar beskriver roat hur han packade och flyttade till centrala Kina på 24 timmars varsel. Där byggde han under två år upp en lokal organisation för att sköta kontakterna med de fabriker som sköter Zounds produktion.

Vid intervjun har han precis flyttat tillbaka till Sverige, och beskriver förändringen:

”För ett och ett halvt år sedan pratade vi bara om cash-flow. Då var vi extremt pressade och hade ingen kvalitetskontroll. Nu är vi längst fram och kan vara kompromisslösa ... Vi kan vara som Apple och inte visa förrän det är klart.”

Zound Industries har i stort sett dubblat både omsättning och antal anställda årligen. Företagets struktur och internkommunikation har inte hunnit med. Det större företaget, och de större försäljningsvolymerna kräver tydligare roller och mer formella beslutsformer. Tillväxt kräver snabbhet, men volym kräver i sin tur struktur.

Flera av företagets grundare får större ansvarsområden, och behöver förändra hur de arbetar. Varumärkeskreatören Niklas blev ansvarig för en snabbt växande marknadsavdelning och tyngdes av administration och stora mängder löpande arbete mot beställning. Han beskriver situationen som stressande, och hur det strategiska arbetet ofta kommit på undantag.

Industridesignern Marcus beskriver hur han tvingades ta en ledningsroll och göra om arbetsprocesserna för utvecklingsavdelningen. Han tog beslutet att backa bort från det operativa designarbetet eftersom han såg att man inte var effektiva längre.

Pernilla kom in som CFO och delvis som ersättare för Zounds tidigare vd, och inledde snabbt ett stort arbete med att införa bättre ekonomistyrning. Designchefen Marcus beskriver utmaningen med budgetarbete i den snabba tillväxten: ”Nu struktureras vi upp av finanssidans krav. Jag gjorde först processer för [utveckling av] sex produkter per år, sedan ändrades det under året till tolv produkter.”

Pernilla beskriver det dock som att hon själv är utan ledning, eftersom ledaren Konrad inte är engagerad i hennes område. Det är en känslig balans. I ledningsgruppsmötena pekar Pernilla ut finansiella begränsningar och långsiktiga konsekvenser för de kreativa och drivna grundarna, som vill ta alla chanser att få företaget att växa.

Epilog

Sex månader efter denna studie infördes en ny organisationsstruktur. En ny vd har anställts, och Konrad har nu även formellt rollen som ”andlig ledare” och chef för en kreativ *Business Development*-avdelning. Det finns en ny formaliserad struktur för möten och beslut, och Konrads värderingsbyggande aforismer har satts på pränt.

WHYRED

Whyreds huvudkontor ligger i en gammal fabrikslokal på Hudiksvallsgatan, en industriell del av Stockholms innerstad som var på väg att bli ett slags Stockholms Soho. Men den utvecklingen stannade av samtidigt med den ekonomiska nedgången 2008. Hösten 2012 är också Whyred skakat av stora förluster. Nya ägare ska försöka vända utvecklingen. Då vi gör intervjuerna hösten 2011 och våren 2012 råder dock en viss optimism med ny vd. Vi har fokus på den kreativa verksamheten i ett modeföretag som har haft en stor tillväxt under flera år, från starten 1999 till 2011 då omsättningen var över 50 miljoner kronor. Whyred har fem egna butiker varav en i Köpenhamn och export till åtta länder, varav två utanför Europa; Ryssland och Sydkorea.

Mode, musik och konst

Whyred är ett tydligt exempel på hur mode och livsstil hänger samman. Musik och konst är grundbulten för klädernas design och varumärke. Att det är pop- och modkulturen från 1960- och 1950-talets beatnik som är livsstilen går inte att missa. Det beskrivs på deras webb:

“The idea was to develop a distinctively personal elaboration of mod culture’s street-smart elegance. We understand Modism as clean dressing under difficult circumstances, a paraphrase of Peter Meaden’s famous quote ‘clean living under difficult circumstances.’”

De tre grundarna, Roland Hjort, Lena Patriksson Keller och Jonas Claeson delade en vision om gott skrädderi, mode och stil med koppling till musik och konst. Roland Hjort, utbildad skräddare och designer, var enligt en artikel i Svenska Dagbladet³ extremt intresserad av kläder redan som barn och i tidiga tonår *supermod* med parkasen som det självklara plagget; det som också har blivit Whyreds klassiker och tillhör ”the hero wardrobe”. Lena Patriksson Keller ansvarade för PR- och marknadskommunikation och Jonas Claeson var produktionsansvarig. De hade varit kollegor på H&M och blivit vänner. Av de tre grundarna är det bara Roland kvar. Roland är Whyreds ansikte utåt och genom sin stil personifierar han också varumärket.

Roland var efter H&M en tid på J. Lindeberg, men kom inte överens med Johan Lindeberg. I intervjun i Svenska Dagbladet förklarar han varför:

”Vi såg olika på hur man skulle jobba. Både H&M och J. Lindeberg tänker målgrupp först och sedan vilka plagg de ska ta fram. För Whyred ville vi göra tvärtom, designa vad vi ville och sedan se om någon ville ha det.”

Synen på kunder och relationen till kläder är ett fortsatt tema i företaget och här kan skönjas en viss skillnad mellan den kreativa och kommersiella sidan. Therese, vice vd, menar att det är viktigt för ett modeföretag att inte leta kunder, utan att ha en egen idé om vad man vill göra och vara attraktiv så att kunderna hittar dig. Det är viktigare än att följa alla trender. ”Vi springer inte på alla bollar.” Claes, ny vd, med bakgrund i detaljhandeln, betonar vikten av balans mellan det kreativa och vad kunden faktiskt är beredd att betala för:

”Så att man gör produkter som kunden vill ha i retail; att du köper de produkter som kunden vill ha, och då måste det byggas på vissa fakta, måste byggas på vad en produkt får kosta i det produktsegmentet. Det är ingen idé att vi gör den mycket, mycket snyggare och mycket, mycket detaljerad och så blir den två tre gånger så dyr.”

Intresset för konst och musik har präglat Whyreds kreativa arbete. På hemsidan beskrivs flera samarbetsprojekt med konstnärer och Roland berättar om det fortsatta samarbetet med Liljevalchs, som var värdar för Whyreds modevisning 2009. För en underklädeskollektion använde man teckningar av Jockum Nordström och läderväskorna fick motiv av Roger Andersson. Roland bjuder in sina favoritmusiker, dels att komponera för, men också spela på deras event. Whyred har även specialdesignat kläder för artister som The Hives och Sahara Hotnights.⁴ Flaggskjeppsbutiken i Stockholm utnyttjas som utställningslokal för olika konstnärer. Våren 2010 kunde man se Dominique Tarlés foton av Rolling Stones, som togs i början av 1970-talet i Nice under deras inspelning av albumet *Exile on Main Street*. Att det skulle vara en konflikt för konstnärerna att arbeta med kommersiella modeföretag ser inte Roland: ”De har ju inga problem med att det är ett kommersiellt. Jag tror inte jag har träffat någon konstnär som tycker att det är tråkigt att det ska säljas till en miljard.”

Roland har en personlig relation till konstvärlden. Hans morfar är konstnären Sven X:et Erixon och själva namnet Whyred kommer från honom, som i en intervju på 1950-talet fick frågan om vilken färg som var hans favorit och lär ha svarat ”Red”. ”Why red?” frågade journalisten. ”Well blue then ...” fick han till svar.

Men även om det inte finns samarbete med konstnärer för varje kollektion är inspirationen från olika konstnärer alltid viktig för utvecklingen av teman och färgsättningen. Höstkollektionen 2012 är exempelvis inspirerad av skogen och konstnären Caspar David Friedrichs målningar.

Organisation och ledarskap

Whyred har en för modeföretag traditionell organisation med uppdelning av ansvariga för design, som tituleras kreativ chef; en retail manager med ansvar för de egna butikerna, och en försäljningschef, som ansvarar för försäljning på alla marknader. Marknadsföring sköts av en extern PR-byrå. En viktig position är produktionsansvarig, som hos Whyred även är vice vd. Vice vd har även fått en position som ”Head of studio” vilket innebär att hon samordnar all produktion och design. Roland beskriver denna roll:

”Studioansvarig och hon är även över mig ... hon ser ju, hon drar i trådarna ... det är hon som håller i de mer övergripande ... men även produktion, hon har hand om hela produktionsavdelningen.”

Det är inte bara kläderna som är grunden för varumärket utan även butikerna och säljmaterialet. Det är därför tätt samarbete mellan Roland och ansvariga för butik och marknadsföring i olika designfrågor. Ett företag som Whyred kontrollerar hela kedjan från design till försäljningen av kläder och skor. Produktionen är utlokaliserad till Asien, Turkiet, Portugal och Italien. Roland menar att det är viktigt att alla åker till producenterna i dessa länder. ”Ju mer man vet vad man kan göra desto bättre blir det.”

Roland ingår i ledningsgruppen och är därmed också involverad i diskussioner om strategiska och operativa mål. Han beskriver hur man går igenom nyckelplagg och ställer sig frågor som: ”Vad säljer vi bra på? Vilka är våra bestsellers? Vad återkommer folk för? Vilka är Whyred-plaggen?” Plagg som funnits sedan Whyred startade anser han är fint att det finns kvar och i olika varianter. *The core* som folk fortfarande köper.

”Att man har vissa strategiska saker som folk vill ha, att de hela tiden finns kvar, och att de har det att erbjuda. Sen så kan man uppdatera dem. Det är ju vissa strategiska grejer, det är sådant som säljer.”

Roland ser inte på sin roll som chef pedagogiskt, men han har lång erfarenhet och det är viktigt att föra över kunskapen till de andra i teamet kring kollektionerna. Whyred tar in folk som har kompetens och de kastas in i en roll som enligt Roland är ganska tung. Detta är viktigt att förmedla. Som designer på Whyred sitter man inte bara vid ett skissbord. Det blir istället att arbeta med hela processen och alla detaljer. Whyred tar in flera praktikanter som kommer direkt från utbildningen som modedesigner. Roland menar att det är annorlunda jämfört med hans egen utveckling. Han skaffade erfarenhet och kunskap hos stora företag som KappAhl, H&M och J. Lindeberg och var på ett tiotal ställen innan han startade Whyred.

”Sen lämnar man det ... Som på H&M så blir det ju sextontusen händer som tar det efter. Här får man ju ha, typ sextontusen händer innan man ger över någonting. Man måste tänka på vilken tråd, vilken knapp, vilken ... det måste vi sitta och tänka på. För att det ska bli bra. Ett plagg. Och det är en viktig del, och den måste man ju förmedla”

Design av kollektionerna

Roland menar att arbetet på Whyred handlar om strukturerad kreativitet, att varumärket Whyred är stabilt och har varit definierat sedan starten. Det som diskuteras inför varje kollektion är vilket tema som ska råda. När det är beslutat arbetar man efter detta tema och här kommer den kreativa förmågan till uttryck. Här finns stor frihet men samtidigt är själva processen och tidsramarna väl definierade.

De som arbetar med teman åker till Paris och övriga modecentra. Man åker alltid tillsammans och även med produktionsansvarig.

”Temat är ju ingen fara, att ta fram det mönstermässigt, mönsterkollektionsmässigt har man ju oftast nu, när man jobbar med en och samma person så vet man att det går bra.”

”Vi försöker väl att varje säsong hitta nya vägar ... speciellt när det kommer till färg och när det kommer till det som känns nytt i looken ... och då försöker vi alltid jobba lite med nya konstnärer. Att man har en känsla ... man får en känsla av att just det här känns rätt för färgerna och känslan. ... även om det finns en väldigt klar look, att det finns en mod look ... som vi tycker ändå är red kille eller red tjej.”

Att ta fram en kollektion var en annorlunda 1999–2003 än det är idag enligt Roland. Processen är uppdelad i åtta kollektioner, men med två stora teman och två stora kollektioner. *Pre-collections* som har blivit allt vanligare i hela modesektorn går varje säsong. Det är ett utstakat tidsschema med start och slut för varje produkt. Processen inleds med att teman för kollektionen definieras, vilket görs före sommaren för nästa års höstkollektion. Det tar cirka ett år från start till visning och ett och ett halvt år till lansering.

Det är ett pressat tidsschema. Claes, vd, menar att modebranschen är speciellt utsatt därför att det är svårt att pressa leddiderna.

”Det som är skillnaden i modebranschen ... men det är min uppfattning ... du skulle egentligen behövt tretton månader. Och du måste liksom hela tiden jobba mot klockan för att klara av att leverera saker och ting i tid. För leddiderna är ju extremt omoderna ... det är ju där kedjorna är bra och snabba, men det kräver ju också en annan struktur i arbetsättet och där har man gjort ett försök här internt att jobba med det men, det var också en av de diskussioner vi hade, väldigt lätt att man tappar kreativiteten då, att man inte klarar av att stå fullt ut för vad man är.”

Roland är dock lugn när det gäller den kreativa delen: ”Det finns ju inga tidstjuvar i att ta fram ett kollektionstema ... det finns det inte.” Det är sedan provkollektionen som kan vålla problem då man inte får ha försenad deadline. En försenad leverans kan innebära att man istället får strunta i provkollektionen, köra lite i blindo och hoppas att

produkterna håller måttet inför lanseringarna. Whyred har också sytt visningskollektioner i Södertälje. Det var enligt Roland mycket dyrt, men de kan göra snabba ändringar, ha större kontroll och transporttiderna blir inga problem.

Tidstjuvarna i processen menar Roland är tyget, att det tar tid att hitta och få fram. Att få fram de teman som ska styra en kollektion är inte alltför tidsödande och att ta fram mönster kollektionsmässigt går bra. Det kan vara en jobbig process om man ska ta fram en prototyp och behöver göra om, och om inte mönsterkonstruktionen fungerar är det en tidstjuv.

Även modeveckorna styr deadlines. Dessa äger rum i januari-februari och augusti-september. Whyred är med på modevisningarna i Stockholm. Det är en stor kostnad att vara med även om själva visningen är sponsrad av Mercedes Benz Fashion Weeks. Det är dock viktigt att delta för att synas i pressen. Lite större modeföretag, exempelvis Acne, väljer att ha visningar i de stora modestäderna, till exempel London och New York.

Epilog

Företagets nedgång har påverkat det kreativa klimatet och tvingats dra ned. Roland är idag den enda anställde designern. Istället tar man in praktikanter och konsulter, speciellt för damkollektionerna. Roland är specialist på herrkläder. Damkläder har dock störst andel av försäljningen. Frågan om varumärkets stabilitet har börjat ifrågasättas och det är enligt Claes nu viktigt att hitta vad som är företagets DNA, att inte bli spretig. Det är viktigt att förändringar sker i enlighet med denna.

DISKUSSION

Ju mer innovativa och kreativa mode- och designföretag framstår som desto mer uppmärksamhet får de i sin omgivning. Denna bild kan bara fortleva om företagen även internt kan leva upp till den. Trovärdigheten och resultaten bygger på ledningens kunskap och förståelse för dessa krav i produktutveckling, marknadsföring och organisation.

Man drivs till synes av ett stort intresse för design men också av att få göra produkter man brinner för, känner är meningsfulla och friheten att själv välja vilka dessa produkter är.

Det finns otaliga skrifter om vad som kännetecknar framgångsrika ledare. En bok som uppmärksammats är Walter Isaacsons biografi om Steve Jobs, Apples legendariske grundare och ledare.⁵ I denna framstår Jobs som ett egensinnigt geni med en manisk perfektionism. Utan att ha personen Steve Jobs som förebild och med beaktande av att Jobs är extrem i flera avseenden, är det dock intressant att jämföra vissa principiella aspekter hos Jobs ledarskap med de entreprenörer vi har mött i den här studien. Framför allt passionen för produkterna, och fokus på kreativitet och perfektion i produkternas detaljutförande. Whyred kallar sina klassiska plagg för ”heroes”, men även i de övriga företagen är produkterna ”hjältar”, som står i centrum av verksamheten och varumärkesbyggandet. Det är också något som kännetecknar många designers, passionen för detaljer hos produkter,⁶ kombinerat med förmågan att samtidigt se helheten i produkterna, och vad de kommunicerar. En slag zooming mellan detalj och helhet.⁷ Det framgår även i Rolands sätt att arbeta som modedesigner, där produkternas detaljer, skrädderiets kvalitet och helheten i plaggens uttryck är självklara i hans arbete. Denna förmåga att ”se” verkar finnas hos såväl Stefan, POC:s grundare som Konrad, Zounds grundare, utan att de själva är designers. De har tillägnat sig ett designseende och designtänkande i betydelsen: passion för produkternas estetik, helhet och detaljer samt för visionen om produkternas roll för användarna. Likaså har de en förståelse för den kreativa processen, personerna och situationen och de sätt på vilka dessa kreativa delar interagerar. Detta legitimerar deras ledarskap och roll som ”tyckare” i designfrågor även hos designerna.

Den kreativa utmanarrollen

Kreativiteten finns inte bara på designområdet. Zound ifrågasätter ständigt allt som de större etablerade företagen tar för givet, och kreativiteten gäller både affärsmodell, partnerskap och organisationsstruktur. Med

5 Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.

6 Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs*. Lund: Lund University Press.

7 Svengren Holm, 2011. Design Management as Integrative Strategy. I *The Handbook of Design Management*, Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (red.). Oxford: Berg.

den ständiga resursbristen i stark tillväxt har det varit en uttalad önskan att outsourca ”allt som inte är kreativt”, vilket kan vara en komplicerad uppgift då hög kreativitet verkar prägla hela verksamheten. Styrelseordföranden Christel är imponerad av företagets förmåga:

”I mina andra tolv uppdrag har det handlat om att det saknas kreativitet, och om behov att bredda sig. Där måste jag hitta talanger och utveckla dem ... Här får jag välja bort och bromsa.”

Amabile som forskat om hur företag kan bygga en kreativ organisation, menar att det är intern frihet, autonomi, resurser, uppmuntran, och frihet från kritik och normer, som skapar kreativitet och inte press utifrån.⁸ Det är därför intressant hur dessa företag ser på omvärlden och pressen utifrån, eller snarare avsaknad av press. Det är tydligt i företag som POC och Zound att de ser sig som utmanare till sin bransch, vill förändra den och gärna bryter mot branschnormer. Branschen ses som alltför traditionell och konservativ. POC och Zound ser sig som unika i sina respektive nischer. Det har gett dem en frihet även när det gäller designen av produkterna. De upplever inte att de behöver positionera dessa gentemot övriga produkter på marknaden. Det betyder dock inte att de inte har koll, tvärtom, och speciellt de personer som har ansvar för marknadsföring och försäljning är väl medvetna om vad konkurrenterna gör. Det finns en viss attityd i företaget som kan betecknas som anti-auktoritär. ”Vi är inte rädda för konkurrenterna. Även om de är stora företag.”

Man kan också se deras verksamhet i ett kulturellt perspektiv, snarare än enbart ett företagsekonomiskt. POC blir bärare av vissa värden som bidrar till att utveckla sporten och förändra synen på relationen mellan produkterna och de som utövar sporten. Management och ledarskap blir en balansakt mellan att låta sig styras av sin omvärld, och styra dess utveckling.⁹ Ett problem som framkommer i studien är när den visionära grundarens engagemang inte gäller hela företaget. Avdelningar och funktioner som inte intresserar grundaren blir utan

8 Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76, s. 77–87.

9 Thornquist, C. (2005). *The Savaged and the Designed. Robert Wilson and Vivienne Westwood as Artistic Managers*. Doktorsavhandling. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

ledning. En finans- eller marknadsavdelning kan få bära ansvaret ensam, och även lösa sina egna problem när de känner att ledningen inte hinner med.

Många av de intervjuade har pekat på att brädssportare ofta blir just entreprenörer och egenföretagare. De menar att det handlar om behovet av frihet. Brädssportskulturen är anti-auktoritär. De berättar också om den starka egna drivkraften som tränas upp genom en sport som bygger på önskan att ständigt utvecklas, träna och göra nytt. Där man tävlar mot sig själv och hjälper varandra. Brädssport står utanför etablissemangen, och utövarna behöver egen drivkraft för att själva skapa förutsättningarna för sin sport. Man väntar inte på att det ska byggas en arena för den sport man vill syssla med.

Det är en intressant fråga om de individfokuserade brädssporterna passar för, och samlar upp människor som är lämpade för entreprenörskap, eller om brädssporterna fostrar de egenskaper som behövs. Till viss del kan det också vara en generationsfråga. De intervjuade entreprenörerna pekar ofta tillbaka mot en tid då sporten var ung och oetablerad. Idag är brädssporterna större, utrustningen finns att köpa i vanliga affärer, och mer av infrastrukturen finns på plats. De kulturella särdragen lever dock kvar. Äldre skejtare lägger generöst med tid på att hjälpa de yngre, och nya skateparker byggs först när åkarna själva engagerar sig.

Okonventionell marknadsföring med produktfokus

Den anda som präglar företagandet generellt syns i alla delar av företagen, inte minst marknadsföringen. Inget av företagen har haft några stora resurser att investera i marknadsföring. Det har varit självklart att satsa på nya tekniker och media, på internet och att lyfta fram just produkterna i sin kommunikation med omvärlden. Som en del av företagens produktdrivna arbetssätt arbetar både Zound och POC främst med viral marknadsföring. Whyred har arbetat med film av kollektionerna som läggs ut på nätet. Trycksaker har starkt reducerats. Det är internet, nätverk, fester, sponsring, och *seeding* av produkter

som gäller. Man arbetar underifrån, delvis för att man inte har råd med traditionell marknadsföring, men också för att det här är det nya sättet – så här jobbar de nya företagen. Skillnaden är att POC satsar mer på närhet i relationen med sina *core*-användare. Konrad leder en driven och kreativ marknadsavdelning som arbetar oerhört effektivt och framgångsrikt med det digitala, och då främst i sociala media. För Whyred är butikerna centrala kommunikationskanaler och även där man får direkt respons från kunderna.

En återkommande frustration i POC och Zound, men inte i Whyred, är synkningen av produktutveckling, design och marknadsföring. Det verkar vara något som skiljer modeföretag från andra företag med designfunktion.¹⁰ Marknadsförare med ansvar för en varumärkesplattform upplever att de inte hinner med, att de inte får tillräckligt med information i rätt tid för att kunna göra ett bra jobb. Denna frustration blir större när företagen växer och kommunikationen inte flyter lika informellt och omedelbart. I tidigare studier har vi sett hur detta har lett till rivalitet mellan avdelningarna.¹¹ Denna frustration är mindre påtaglig i Whyred, vilket kan hänga samman med den givna tidsindelningen som finns i modeföretag med relativt långa produktionscykler. Man vet hela tiden när kollektioner lanseras, marknadsavdelningen har långt i förväg information om dess koncept och stil. Prototyperna är gjorda före lanseringen och kan fotograferas. Digitalisering och renderings-teknik låter dock även produktföretag som POC och Zound producera produktbilder långt innan varorna kommer från produktionen.

Design- och säljkultur

Både POC och Zound drivs av en stark vilja att utmana och förändra sin bransch. Men där Stefan bygger en kultur som handlar om ett kvalitativt synsätt på design, och en humanistisk mission, så bygger Konrad en kultur där ”pennan och plånboken är jämnstarka”. Sälj är viktigt, och framgång räknas i pengar. ”Vår vision är 250 miljoner kronor 2011.” Konrad ser sig som en visionär ledare som driver på med passion, och skapar nya affärer, men menar att ”filosofi inte hinns med”. Sam-

10 Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs*. Lund University Press; Johansson U. & Svengren Holm, L. (2007). *Möten kring design*. Lund: Studentlitteratur.

11 Johansson, U. & Svengren Holm, L. (2005). Design management and Brand Management – Nice couples or false friends? I *Brand Culture*, Salzer-Mörling, M. & Schroeder, J. (red.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.

tidigt är det tydligt hur båda företagsledarna bygger intern kultur genom att berätta historier och liknelser, mynta uttryck och talesätt. På POC handlar kulturen om att komma nära kärnanvändarna i deras vardag. På Zound ligger fokus på att tjäna pengar och ha kul. Whyreds vision är däremot mer otydlig. Det kan bero på de senaste årens förluster och flera vd- och personalbyten. Roland som designchef står för kontinuiteten. Även om han inte är någon yvig berättare, snarare ganska lågmäld, syns det att det är hans vision om produkterna och kopplingen till konst och musik som präglat Whyreds utveckling. Det finns i denna ingen motsättning mot kommersialisering av produkterna; dessa ska ut på marknaden och före finanskrisen fanns det tydliga mål om hög tillväxt. Den negativa utvecklingen har dock lett till en fråga om den kreativa styrningen ändå har varit för stark på bekostnad av den kommersiella.

Svårigheter med kapitalanskaffning

Alla företagen har upplevt problem med att hitta riskkapital för att kunna växa. Ofta har vänner och bekanta med intresse för produkterna investerat i olika faser i utvecklingen. I Zounds fall blev det dessutom mer än ett år nästan helt utan lön för de åtta grundarna. Konrad berättar om svårigheterna:

”Jag tog in investerarna, men de med finansfokus ville inte gå med – de såg inte potentialen. Det var hjärt- och magkänsl personer som gick med.”

Det är också en stor finansiell utmaning att ständigt utveckla för en större volym än den som ger försäljningsintäkter idag. Man bär utvecklingskostnaderna för en flerdubbelt större försäljningsvolym, vars inkomster ligger två år bort.

POC bygger helt på det erfarna och engagerade teamet, deras djupa insikt om målgruppens praktiska och emotionella behov, en kunskap det ofta saknas förståelse för hos traditionella riskkapitalister och

finansiärer. Detta gjorde det svårt för POC att hitta investerare, berättar Stefan. "[En investerare] måste ha förståelse för branschen och visionen. De vi har fått presenterade för oss genom Almi och andra har inte förstått idén. Det kan inte vara någon som sålt sin bensinmack [och därmed har pengarna att investera]."

POC:s styrelseordförande Conny är ett tungt styrelseproffs med flera uppdrag i stora svenska börsbolag. Han menar att "som styrelse i denna typ av företag så kan man inte vara låst vid siffror. Man måste förstå och tro på visionen, och vara delaktig." Däremot är han aldrig aktiv i själva arbetet. "Nej, jag har inte designkunskap. Jag bedömer människorna i bolaget, att de har rätt kompetens."

"Almi, Tillyväxtverket med flera aktörer måste ha ett nätverk till hjälp vid bedömning av bolagen", menar Conny. "Dessa externa [experter] kan ALMI då även 'skjuta in' i styrelser för stöd och bättre insyn. De kan inte lita på de egna tjänstemännen [som saknar branschkunskap]."

Mode- och designlogik

Vi började med en föreställning om att det finns en skillnad mellan design- och modeföretag som gäller synen på funktion och estetik, där användarens behov och funktionens kvalitet är viktigare hos designföretag jämfört med modeföretag. Men studierna av POC, Zound och Whyred visar inte på dessa skillnader. Alla tre företagen har en egen föreställning om produkternas funktion och estetiska värde. Ingen av dem gör konsumentundersökningar för att få vägledning i designarbetet. Även Whyred, som är en aktör på modemarknaden, har en egen linje som snarare kopplar till konstens och musikens ikoner än till modeikoner.

Användarnyttan finns med i allas produktutveckling. Även om man inte talar om användaren på samma sätt i modeföretaget som i designföretaget är produkternas funktion – att hjälpa konsumenterna att skapa identitet och öka självkänslan – vägledande i designarbetet även hos Whyred. Idén om mer långlivade produkter – hjältarna i garderoben – är ett slags funktionstänkande, ett sätt att hjälpa konsumenterna undkomma modets krav på ständigt nytt. Samtidigt är företagen väl

medvetna om vad marknaden och kunderna uppskattar och vill ha. I företaget med problem är det dock uppenbart att det blir mer diskussion om vad konsumenterna är beredda att betala för.

Zound definierar sig själva som ett modeföretag därför att de ser hörlurarna som en accessoar på samma sätt som klockor. En artikel i Dagens Nyheter¹², berättar också om hur just hörlurar blivit ett ”modestatement”. Inte minst har många musiker blivit mycket framgångsrika ekonomiskt med just hörlurar. Beats by Dre är ett exempel på detta, men även andra stjärnor som 50 Cent, Justin Bieber och Ludacris, omsätter stora belopp.

Människor verksamma i kreativa områden som musik, mode, sport och design flyter samman och blir entreprenörer kring produkterna som kopplas till dem och de communities de har sitt ursprung i. Produkterna får en hög modegrad som stärks av ett mycket medvetet varumärkesbyggande. Även Zound menar att det inte är ljudkvaliteten som är det mest centrala utan den estetiska upplevelsen av produkterna. Det är detta som bygger varumärket. POC agerar i detta sammanhang mer som ett traditionellt designföretag där funktion och design är jämbördiga. Funktionen har stor betydelse då dess kvalitet är avgörande för användarnas säkerhet och hälsa. Produkternas design framhäver funktionen, men gör framför allt skyddsutrustningen attraktiv att bära. Designen är lika viktig. Alla de utmärkelser för god design som produkterna vunnit fungerar som ytterligare en kvalitetsstämpel. Att vinna Damernas Världs Guldknappen och bli utnämnd till årets designer av tidskriften Café, vilket hände Roland Hjort 2006, var guld värt även för Whyreds varumärke.

Även om det är stilen och själva looken som är kärnan i Whyreds varumärke är det precis som i POC och Zound produkterna som är basen för varumärkesbyggandet och de främsta bärarna av varumärket. Whyreds parkasjacket finns i butikerna år efter år, om än med nya detaljer och färger. POC:s första skidhjälm lanserades för sju år sedan och säljs fortfarande med samma design med små förändringar. Fler modeller har dock tillkommit under åren. Zound definierar själva sina

produkter som ”modeprodukter”. De gör dock skillnad mellan sina olika modeller i reklamen. För Urbanears är det produkten i sig som har huvudrollen, medan Molami följer en klassisk modelogik och visar produkterna tillsammans med unga modeller i typiska modeposer.

I den globala värld vi lever i med ett stort överflöd av produkter inom de flesta områden blir kommunikation och varumärkets image allt viktigare. Med kortare produktlivscykler, krav på snabbare produktutvecklingsprocesser och förändringar blir allt fler företag underordnade de krav som tidigare var mest kopplade till modeföretag. Det som särskiljer modeföretagen är enligt Entwistle¹³ att de är verksamma på en rent estetisk marknad utan de krav på funktions- och kundanpassning som är centrala för företag där design är verktyg för att skapa bättre och mer attraktiva produkter. Men det beror på vad man menar med funktion. Klädföretagen agerar på en tämligen väldefinierad modemarknad med väl avgränsade kanaler. Hos de företag vi har studerat är företagens kreativa verksamhet och sätt att kommersialisera resultaten olika rent tekniskt, men inte i princip. Mode som estetisk upplevelse på bekostnad av funktion är inte absolut. Funktionstänkandet liksom produkternas estetiska värde är närvarande hos alla företagen. Skillnaderna ligger mer i hur externa strukturer som säsonger, visningar och kollektioner skapar en bestämd struktur för modeföretagens designarbete. Gränserna för vad som är modeföretag och designföretag blir otydliga. Alla företag arbetar medvetet med design och designprocessen är en central verksamhet, där produkterna är i fokus och vägledande för allt annat, inklusive varumärkesbyggandet.

AVSLUTANDE KOMMENTARER

Det krävs modiga entreprenörer och medarbetare med kurage och vision om produkterna, som vågar satsa på de idéer de tror på. Det skapar företagskulturer med kopplingar till konst, musik och sport där önskan om att få syssla med det man brinner för bidrar till entre-

13 Entwistle (2009).

prenörskap och drivkraft hos många människor. Kombinationen av designers och entreprenörer med fokus på tillväxt och utveckling och samtidigt en passion för produkterna är gynnsam för företagets utveckling. Kunskapen om dessa förhållanden och känslan för detta är nödvändig hos dem som ska bidra med riskkapital.

Hos företagen ser vi ett behov av att utveckla arbetet inom marknadsföring med större koppling till designprocessen. Varumärkesbyggandet förenar design- och marknadsföringsprocesserna. För att lyckas med samarbetet krävs förenkling och synkning. Det är svårt att arbeta utifrån ett stort omfång av dokumenterade manualer, som snabbt riskerar att bli förlegade. En ständig informell och formell kommunikation mellan ledning, designers och marknadsförare stärker varumärkesbyggandet och leder till större effektivitet i såväl marknadsförings- som designarbetet.

Alla behöver ha en förståelse för vad andra delar av organisationen arbetar med. Både POC och Zound beskriver behovet av täta informella samtal för att bygga och vidmakthålla den gemensamma visionen. På företagen nämns till exempel ambitionen att samla alla kreatörer i ett gemensamt rum. När företagen växer finns behov av att utveckla strukturer och dela upp arbetet mellan olika definierade funktioner. Samtidigt som vissa personer tar ansvar för ”excelarken” kan vi ändå konstatera att dessa hålls på en minimal nivå. Det är den muntliga kommunikationen, de ständiga diskussionerna kring företagets vision, produkterna, design och varumärket som driver företagen framåt. Ledaren har givetvis betydelse, men det hänger inte bara på en karismatisk ledare. Företagen kan lika gärna präglas av en grupp människor som delar en vision. ◉

REFERENSER

- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76, s. 77–87.
- Entwistle, J. (2009). *The Aesthetic Economy of Fashion. Markets and Values in Clothing and Modelling*. Oxford: Berg
- Johansson, U. & Svengren Holm, L. (2005). Design management and Brand Management – Nice couples or false friends? I *Brand Culture*, Salzer-Mörling, M. & Schroeder, J. (red.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Johansson, U. & Svengren Holm, L. (2008). *Möten kring design. Om relationer mellan design, teknik och marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.
- Kawamura, Y. (2005). *Fashion-ology. An introduction to Fashion Studies*. Oxford: Berg
- Rylander, A. (2009). Bortom Hajpen. Designtänkande som epistemologiskt perspektiv. *Design Research Journal* 1(1).
- Svengren, L. (1995). *Industriell design som strategisk resurs. En studie av designprocessens metoder och synsätt som del i företags strategiska utveckling*. Lund: Lund University Press.
- Svengren Holm, L. (2011). Design Management as Integrative Strategy. I *The Handbook of Design Management*, Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (red.). Oxford: Berg.
- Thornquist, C. (2005). *The Savaged and the Designed. Robert Wilson and Vivienne Westwood as Artistic Managers*. Doktorsavhandling. Stockholm: Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.



**KREATIV PÅ
BESTÄLLNING
– ATT STYRA
DESIGN-
KONSULTERS
SKAPANDE-
PROCESSER**

Mats Engwall och **Charlotta Linse** (Kungliga Tekniska Högskolan)

INTRODUKTION

DET ÄR NÅGOT mystiskt med kreativitet. I antikens Grekland uppfattades kreativitet som en gudomlig ingivelse som låg utanför människans kontroll. Kvarlämningar av dessa idéer lever än idag i den så vanliga uppfattningen att kreativitet är ett inspirationsdrivet och kaotiskt fenomen som endast är förunnat ett fåtal utvalda individer. Fortfarande rekonstrueras ständigt myten om den kreativa konstnären som ur kaos och genialitet skapar unika konstverk.

”Det kreativa kaoset” framställs ofta som raka motsatsen till ”ordning och reda”. På motsvarande sätt förutsätts kreativa individer inte passa in i formaliserade procedurer och inrutade rutiner. Beskrivningarna av det kreativa arbetets behov av alternativ till byråkrati och planer går också igen i managementforskningen. Enligt en rad klassiska studier inom området kräver kreativt arbete frihet och autonomi, utmanande arbetsuppgifter samt flexibla och icke-hierarkiska organisationsformer där individen tillåts följa sin inspiration närhelst den uppstår.¹

Samtidigt vittnar många framgångsrika konstnärer och kreatörer om att grunden för deras framgång snarare bygger på disciplin, systematik och struktur i skapandeprocessen än gudomlig inspiration. Kreativitet och innovation föds – enligt dem – aldrig ur intet, utan kräver grundliga förberedelser och hårt arbete. För att driva en framgångsrik, skapande

¹ Se till exempel Burns, T. & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

verksamhet räcker det inte heller med inspiration, det krävs bland annat projektledningskompetens, förhandlingskicklighet, förmåga att tolka och förstå kunder och marknader, möjligheter att återanvända tidigare erfarenheter samt inte minst insikter i entreprenörskap och administration.

Detta kapitel handlar om *designkonsulters kreativa skapandeprocesser*. Syftet är att analysera hur dessa processer leds och organiseras inom företaget vars verksamhet är att skapa nya varor och tjänster inom ramen för kommersiella kunduppdrag. I fokus för kapitlet är de två konsultföretagen Oxyma Innovation AB respektive Transformator Design Group, två framgångsrika svenska företag inom design och produktutveckling. Affärsidén i båda dessa företag kan beskrivas som att leverera kreativa lösningar på beställarnas designproblem. Vår fråga är dock hur detta egentligen går till? Hur genomförs arbetet inom företagets kunduppdrag? Hur styrs och stimuleras skapandeprocessen i uppdragen? Hur säkerställer företagen att de uppfyller uppdragsgivarnas förväntningar inom uppsatta tids- och kostnadsramar? Kort sagt, hur klarar dessa företag av att vara kreativa på beställning?

Oxyma och Transformator är typexempel på företag som verkar i spänningsfältet mellan konstnärlig kreativitet och industriell effektivitet. De måste ständigt balansera mellan medarbetarnas behov av kreativ frihet i uppdragen och kundernas behov av struktur, förutsägbarhet och leverans i tid. Dessa utmaningar gäller dock inte bara design och produktutveckling, utan återfinns mer eller mindre inom i princip alla typer av skapande affärsverksamheter.

Kapitlet bygger på en etnografiskt inspirerad forskningsstudie: en av oss har följt arbetet på plats hos respektive företag under två till tre dagar per vecka i cirka tre och en halv månader (studien har pågått under hösten 2011 och våren 2012). Syftet har varit att så långt som möjligt försöka förstå betingelserna för design- och utvecklingsarbete på de båda företagen (för en närmare beskrivning av studiens metod, se appendix)

Studien baseras endast på dessa två företag, vilket gör att vi inte hävdar att resultaten är allmängiltiga. Däremot hoppas vi att studiens resultat kan användas för att resa frågor och utveckla begrepp för att bättre förstå designarbetets organisering. Dessutom tror vi att våra iakttagelser från Oxyrna och Transformator har bäring också på andra typer av kreativa verksamheter, till exempel inom arkitektur, forskning och IT.

Det öppna designbegreppet

Design är ett svårbestämt och öppet begrepp. Termen kommer ursprungligen från latinets *designare*, vilket betyder ”att förutbestämma” eller ”att utpeka”.² Till svenska språket kom design som ett engelskt låneord med en ursprunglig innebörd av ”plan”, ”skiss” eller ”ritning”. Idag används dock termen internationellt vanligtvis med meningarna ”formgivning” eller ”gestaltning”. Den ursprungliga betydelsen lever dock kvar parallellt, varför termen design i modernt språkbruk kan referera såväl till ett visst objekt, som till objektets egenskaper, alternativt till aktiviteter relaterade till att utforma dessa egenskaper.

Enligt en väletablerad bred definition kan design beskrivas som ”den mänskliga kraften att tänka ut, planera och skapa produkter som tjänar människor i att uppnå individuella och gemensamma mål”.³ Följer man denna beskrivning handlar således design om processen att bestämma objektens egenskaper med hänsyn till tillverkning och användning. Andra definitioner lägger dock in en värderande aspekt i designbegreppet och betonar exempelvis att designarbete innebär ”att utveckla lösningar på ett medvetet och innovativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår med utgångspunkt från brukarens behov”.⁴

Det finns med andra ord inget entydigt designbegrepp. Termen *design* refererar snarare till en familj av begrepp med något olika, om än snarlika, innebörder. *Grafisk design* (det äldsta designyrket) refererar exempelvis till arbete med visuella symboler, det vill säga utformningen av kommunikation och information i text och bild. Med den industriella revolutionen växte den moderna formgivningen – *industridesignen* – fram med fokus på fysiska, gripbara artefakter.

2 Lundequist, J. (1995). *Design och produktutveckling – Metoder och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.
3 Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues* 17 (4): 3–23.
4 Nielsén, T. (2008). *Svenska företag om design 2008*. Stockholm: QNB Analys & Kommunikation AB, för SVID, Teknikföretagen samt Svensk Teknik och Design (STD).

I samband med utvecklingen av IT och telekommunikation växte begreppet *interaktionsdesign* fram som benämning på utformningen av interaktion i gränssnittet mellan teknik och användare.

Också idag är designarbetet under förändring. För närvarande sprids konceptet *Design Thinking* mellan universitet och högskolor över hela världen som en kreativ metodik för alla typer av problemlösning. Att tänka och agera som designer framställs som ett arbetssätt som också andra yrkesgrupper kan tillämpa för att frigöra fantasin och bli mer innovativa.⁵ Samtidigt pågår också en motsatt rörelse. I linje med det allmängiltiga i Design Thinking anses man som designer kunna ta sig an utmaningar inom en rad nya områden. På så sätt har objektet för industridesign förändrats till att förutom formgivning av materiella produkter också inkludera utveckling av service och olika typer av tjänster. *Service Design* är idag ett populärt och positivt värde-laddat begrepp, men vad det exakt innebär att designa tjänster och på vilket sätt denna process skiljer sig från traditionell formgivning är än så länge oklart.

Design är således ett mångfacetterat fält. Titeln *designer* är inte heller skyddad, likt advokat eller civilingenjör, utan kan användas på olika sätt i olika sammanhang. Det finns många typer av design och de olika expertområdena överlappar varandra. Industridesigner i Sverige utbildas traditionellt vid de konstnärliga högskolorna, såsom Konstfack i Stockholm och HDK (Högskolan för Design och Konsthantverk) i Göteborg. Sedan slutet på 1990-talet har det dock i Sverige också vuxit fram såväl ingenjörsutbildningar som företagsekonomiska program med designinriktning. Bilden kompliceras ytterligare av att ordet *design* traditionellt har en smalare innebörd på svenska än på engelska. I engelskt språkbruk kan det förutom för ”formgivning” och ”gestaltning” också användas för aktiviteter som på svenska refereras till som ”projektering”, ”konstruktion” och ”ingenjörarbete”.

Aktörerna i detta kapitel verkar således i ett kontinuum som sträcker sig från tjänstedesign, via klassisk industridesign, teknisk design, till mer ingenjörsmässig teknisk produkt- och systemutveckling. När vi

5 Lockwood, T. (red.) (2010). *Design Thinking – Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.

fortsättningsvis använder ordet designer i kapitlet är det således företrädesvis industridesigner vi avser, men gränserna mellan de olika aktiviteterna och yrkesgrupperna är inte alltid helt stringenta.

Med designkonsulters skapandeprocesser i fokus

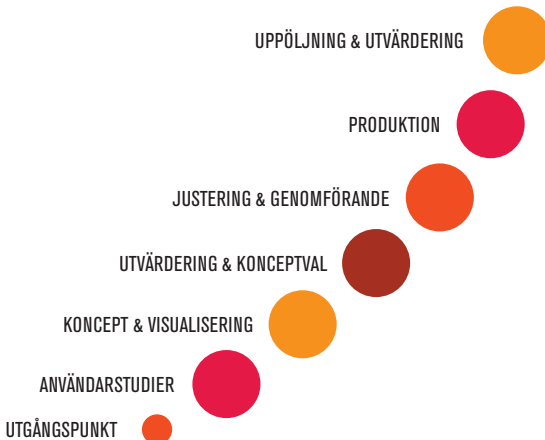
Vi har valt att beteckna företagen i fokus som ”designkonsulter”. Med denna etikett avser vi företag som har som affärsidé att på uppdrag av olika kunder ta fram och utveckla nydanande och väl fungerande varor och tjänster. Detta är en typisk och traditionell verksamhetsform för industridesigner men stämmer också in på många företag inom till exempel arkitektur, reklam och journalistik. Dessa designkonsulter utför tidsbegränsade uppdrag för olika beställare och när ett uppdrag avslutas lämnar konsulterna över resultatet till uppdragsgivaren, vilken också övertar samtliga rättigheter till den utvecklade produkten.

Traditionellt är de flesta svenska designkonsulter inom denna sektor mycket små, med endast ett fåtal anställda. Sedan en tid tillbaka pågår dock en utveckling där företag lägger ut allt större andel av sin design och produktutveckling på externa konsulter och leverantörer. De industrinära konsultföretagen utgör idag en sektor under stark tillväxt som spelar en allt viktigare roll i svenskt näringsliv. Ofta sker dessa uppdrag i form av resursförstärkning, där större konsultföretag bemannar kundernas utvecklingsprojekt enligt samma logik som ett bemanningsföretag. Samtidigt finns det också en trend mot att i ökande grad engagera specialiserade konsulter inom design och produktutveckling för att genomföra specifika åtaganden av helhetskaraktär. Det finns flera orsaker till detta, bland annat en strävan bland de stora företagen efter att bli effektivare och mer flexibla i sin bemanning, men också att på detta sätt söka frigöra kreativitet och skaparkraft i sin produktutveckling.

Med ”kreativa skapandeprocesser” avser vi det arbete som designkonsulten genomför inom ett uppdrag i syfte att designa och utveckla en produkt som uppfyller uppdragsgivarens behov och förväntningar. Vi bortser i detta kapitel från eventuella bemanningsuppdrag och

koncentrerar oss på designkonsulternas helhetsåtaganden, inom vilka de själva leder och organiserar skapandet. Det kreativa i dessa processer är att de präglas av skapande under genuin osäkerhet, det vill säga de innehåller alltid något element av lärande eftersom man inte på förhand kan förutspå hela det exakta utfallet. Åtagandena utgår från en mer eller mindre utvecklad idé hos uppdragsgivaren om ett tänkt framtida tillstånd och sedan är det designkonsultens uppdrag att precisera, utveckla och gestalta denna idé till en vara eller en tjänst.

Det finns en rad olika beskrivningar av design- och utvecklingsprocesser. De flesta företag och organisationer har sin egen modell, men för det mesta liknar de varandra. Den typiska processmodellen består av en linjär sekvens av logiska faser som arbetet ska genomlöpa från start till mål (dock ibland med vissa omtag och iterationer). Ett typiskt exempel på en designprocess, hämtad från Stiftelsen Svensk Industridesign (SVID), redovisas i Figur 1. I denna process genomgår designprojektet följande sex successiva faser: användarstudier, koncept och visualisering, utvärdering och konceptval, justering och genomförande, produktion, samt uppföljning och utvärdering.



Figur 1. En typisk designprocess enligt Stiftelsen Svensk Industridesign, SVID.

I större företag är dessa modeller ofta formaliserade och kopplade till olika formella ledningsbeslut för att till exempel tilldela ett projekt ekonomiska resurser. I detta kapitel är dock inte dessa formaliserade och normativa modeller i fokus. Vårt intresse är snarare inriktat på de reella skapande- och kunskapsbildningsprocesser som pågår bland projektdeltagarna under uppdragens genomförande. Målet är att beskriva hur skapandeprocesserna styrs och stimuleras under uppdragens genomförande för att säkerställa att beställarnas behov och förväntningar på projektet uppfylls.

TVÅ DESIGNKONSULTFÖRETAG

Oxyma Innovation och Transformator Design är två framgångsrika, svenska designkonsultföretag, vilka båda leds enligt en genomtänkt systematik och har uttalade ambitioner att växa och utvecklas. I bägge företagen finns dessutom en tydlig strategisk idé om vilken typ av uppdrag som respektive företag ska ta sig an och hur dessa uppdrag ska genomföras. Företagens affärsidéer bygger på att genomföra uppdrag åt olika beställare som behöver hjälp med att vidareutveckla eller skapa nya erbjudanden till sina slutkunder (det vill säga beställarens kund). Samtidigt utmanar de medvetet gränserna för vad design- och utvecklingsarbete innebär genom att expandera uppdragen till att också inkludera affärsstrategierna för den vara eller tjänst som skapas.

Oxyma Innovation

Oxyma Innovation AB grundades 2004 av civilingenjörerna Johan Norelius och Ulf Linn, två av de nuvarande sex aktieägarna. Företaget bygger på en idé om att design- och utvecklingsprojekt kan nå större framgångar genom att integrera strategiskt och affärsmässigt tänkande i utvecklingsarbetet. I uppdragen integrerar de designarbetet med teknisk produktutveckling. De befinner sig således i gränslandet mellan ingenjörskonst och design och konkurrerar således både med

traditionella designers och traditionella teknik konsulter. Företaget anordnar regelbundet öppna seminarier kring sitt koncept som de kallar ”affärsfokuserad produktutveckling”. Oxymas arbeten har uppmärksammats i flera designtävlingar, bland annat vid Stora Designpriset och Design S.

GRUNDADES	2004
GRUNDARE	Johan Norelius och Ulf Linn
OMSÄTTNING (2011)	25 miljoner kronor
ANSTÄLLDA (2012)	Drygt 30 medarbetare Företrädesvis civilingenjörer, men även industridesigner
UPPDRAGSGIVARE	Industriföretag med produkter i storskalig produktion
UPPDRAG	Design och produktutveckling, till exempel: - Portabel gasgrill för Primus - Ergonomisk momentnyckel för PowerTools
ERKÄNNANDEN	Vinnare av Design S 2010 En av fem finalister i Stora Designpriset 2010

Tabell 1. Oxyma Innovation i korthet.

Oxyma har som uttalat mål att utveckla framgångsrika produkter för sina uppdragsgivares räkning. Nyckeln till detta ligger i det inledande produktdefinitionsarbetet då de genomför vad de kallar en ”affärsmöjlighetsanalys” för den tänkta produkten. Under en sådan analys identifieras alla affärskritiska faktorer och den tänkta produktens framtida marknadspotential samt huruvida den verkligen löser ”rätt” problem för uppdragsgivarens kunder. Genom att på detta sätt erbjuda ett helhetsansvar för både produktstrategi och produktutveckling vill Oxyma kunna fungera som en extern produktutvecklingsavdelning åt sina uppdragsgivare.

De två grundarna är högst närvarande i ledningen av företaget. Johan är vd, säljchef och ansvarar för IT-driften. Ulf är vice vd, ekonomichef

och koordinerar projektportföljen. Tillsammans med Staffan Strand, en av företagets konsulter (tillika delägare), ingår de båda också i bolagets styrelse.

Företagets ledningsgrupp består av Johan, Ulf och tre konsultchefer (inom företaget vanligen kallade ”säljare”), vilka fungerar som personalansvariga avdelningschefer. Det är konsultchefernas ansvar att sälja, bemanna och leverera resultat i konsultuppdragen. De olika uppdragen genomförs dock som projekt under ledning av olika projektledare.

Inom företaget arbetar främst civilingenjörer och industridesigner. Alla anställda konsulter har titeln produktutvecklare men med olika specialiseringar, till exempel konstruktion, industridesign eller projektledning. Vid arbetstoppar eller specifika behov anlitar Oxyma periodvis också underkonsulter i uppdragen.

Transformator Design

Transformator Design Group startades 1998 av Daniel Ewerman (nuvarande vd och ägare) och Niklas Weise, båda industridesigner från Konstfack i Stockholm. Ambitionen var att bli ledande inom vad de kallade strategidrivna produktdesign. Efter att ha genomfört en rad uppdrag inom vilka traditionell design av produkter integrerades med design av olika former av tjänster, valde Transformator år 2006 att helt inrikta sig på tjänstedesign (eller *Service Design*, som de själva benämner det).

Transformators affärsidé är att skapa och utveckla tjänster för olika uppdragsgivare i syfte att uppdragsgivaren bättre ska kunna möta sina kunders behov. Eftersom många tjänster resulterar i olika IT-lösningar konkurrerar de om uppdrag med både andra designkontor och med traditionella IT-konsulter.

På många sätt är Transformator trendsättande inom framväxten av Service Design som disciplin i Sverige. De anordnar regelbundet aktiviteter som frukostseminarier, workshoppar och efter work-seminarier, under vilka de sprider sin kunskap om tjänstedesign, berättar om uppdrag de har genomfört eller bjuder in olika talare inom området.

Seminarierna är välbesökta events, där bland annat nya och gamla kunder, kollegor, forskare och intresserade politiker deltar. Transformators medarbetare föreläser dessutom regelbundet på universitet och högskolor samt medverkar på akademiska och näringslivsinriktade konferenser. Därutöver samarbetar de också med forskare från olika discipliner och har medverkat i olika böcker om Service Design.

GRUNDADES	1998
GRUNDARE	Daniel Ewerman och Niklas Weise
OMSÄTTNING (2011)	13 miljoner kronor
ANSTÄLLDA (2012)	Drygt 20 medarbetare Företrädesvis industridesigner
UPPDRAGSGIVARE	Tjänsteproducenter inom till exempel bank, försäkring och vård
UPPDRAG	Tjänstedesign, till exempel: - Förbättrad kanaloberoende kundupplevelse för Systembolaget - Paketering av de vanligaste banktjänsterna till privatkunder för SEB
ERKÄNNANDEN	Tongivande inom Service Design som fält i Sverige och Europa Inbjuds att tala vid akademiska & näringslivsinriktade evenemang, såsom konferenser, seminarier & föreläsningar

Tabell 2. Transformator Design i korthet.

Ledningen av Transformator sker på tre nivåer; i styrelsen, i ledningsgruppen och i vad de ibland benämner produktionen, det vill säga de olika projekten som genomförs inom kunduppdragen. I ledningsgruppen ingår vd samt några av organisationens mest seniora medarbetare. Någon renodlad linjeorganisation med fasta avdelningar finns inte.

Ett typiskt projektuppdrag på Transformator sysselsätter tre till sex individer. Inom uppdragen leds arbetet av projektledare, vilka själva förväntas delta aktivt i det direkta servicedesignarbetet. Vem som är projektledare för de olika kunduppdragen kan variera inom organisationen och det finns ingen funktionell arbetsuppdelning

mellan medarbetarna, till exempel avseende typ av tjänst eller kund. Under senare tid har de dock infört formaliserade konsulroller i företaget; ”servicedesigner”, ”senior servicedesigner” samt ”service-design directors”.

DESIGN- OCH UTVECKLINGSPROCESSEN PÅ OXYMA

Oxymas uppdragsgivare är både större och mindre tillverkningsföretag. Typiska kunder anlitar Oxyma i uppdrag som handlar om utveckling av produkter för massproduktion, vilket innebär krav på att konsulterna designar och utvecklar produkten såväl utifrån form och användning, som utifrån tillverkningsteknik, pris och produktionskostnad. Ett exempel är utvecklandet av kolsyremaskinen Aqvia åt AGAs konsumentdivision. I det uppdraget verkade Oxyma som en extern produktutvecklingsavdelning då uppdragsgivaren inte har någon egen produktutvecklingsavdelning.

Försäljningen sker genom företagets tre konsultchefer. I rollen som konsultchef ansvarar de för bemanning av uppdragen de sålt, samtidigt som de i rollen som säljare har kontinuerlig kontakt med nya och gamla uppdragsgivare. Oxyma tar sig huvudsakligen an två typer av konsultuppdrag; resursförstärkning (dessa diskuteras inte vidare här) och så kallade helhetsåtaganden. I båda typerna av uppdrag faktureras konsulternas tid per timme. Under en genomsnittlig månad arbetar Oxyma med mellan 20 till 30 kunder, och av dessa uppdrag är cirka tre helhetsåtaganden.

Uppdragets genomförande

Vid ett helhetsåtagande tillsätter Oxyma en projektgrupp med två till fem medarbetare, vilka i praktiken fungerar som en extern produktutvecklingsavdelning till beställaren. Vanligtvis ingår endast anställda

hos Oxyma i projektgruppen, men det händer att även medarbetare från uppdragsgivaren medverkar i arbetet. Oavsett om uppdragsgivaren medverkar aktivt i arbetet eller ej är det en princip hos Oxyma att beställaren fattar alla strategiskt viktiga beslut under utvecklingsarbetets gång. På så sätt känner beställaren ägandeskap kring de idéer och koncept som utvecklas i projektet. En av konstruktörerna uttrycker det som att:

”Kontinuerligt har man uppföljningar med kunden ... Vi lägger ju ofta fram rekommendationer och tar för vana att alltid ha en mängd koncept ... man ska inte välja åt kunden, utan man ska presentera all fakta som kunden behöver för att välja.”

Tidsomfånget kan variera kraftigt mellan olika helhetsåtaganden. På grund av oförutsägbarheten av tekniska problem som kan uppstå under vägen finns alltid ett visst mått av osäkerhet kring tidsåtgång inbyggt i uppdragen. Dock anser designkonsulterna att uppdragen inte bör löpa över en allt för kort kalendertid eftersom kreativitet kräver en viss inkubationstid för att mogna och generera ett bra resultat: ”Att pressa ihop den kreativa processen till en jättekort tidsrymd tror jag inte är bra.”

Oxymas helhetsåtaganden prissätts per timme. Företagsledningen menar att en sådan prissättning gynnar både beställarna och Oxyma. Om oförutsedda problem uppstår ligger det i Oxymas intresse att lyfta utmaningarna till uppdragsgivaren och avsätta tid för att lösa problemet, något som de inte skulle haft incitament till vid fast prissättning. En projektledare beskriver det som Oxymas plikt att föra fram eventuella oförutsedda problem och motgångar till uppdragsgivaren för att denna ska kunna ta ställning till problematiken. Beställaren gynnas i sin tur också av en sådan filosofi då de får insyn i uppdraget och kan säkerställa att det blir en produkt med hög kvalitet som passar in i deras existerande produktutbud.

Utvecklingsprocessen

Vice vd Ulf beskriver att de på Oxyma vill komma ifrån att produktutvecklingsprojekten initieras på basis av tekniska kravspecifikationer. Han menar att dessa lätt blir uppräknningar av ibland oförenliga attribut och egenskaper som i praktiken blir svåra att utveckla till funktionella produkter. Ett fokus på kravspecifikationerna leder, enligt honom, ofta till ett alltför stort tekniskt fokus och till suboptimering av olika lösningar.

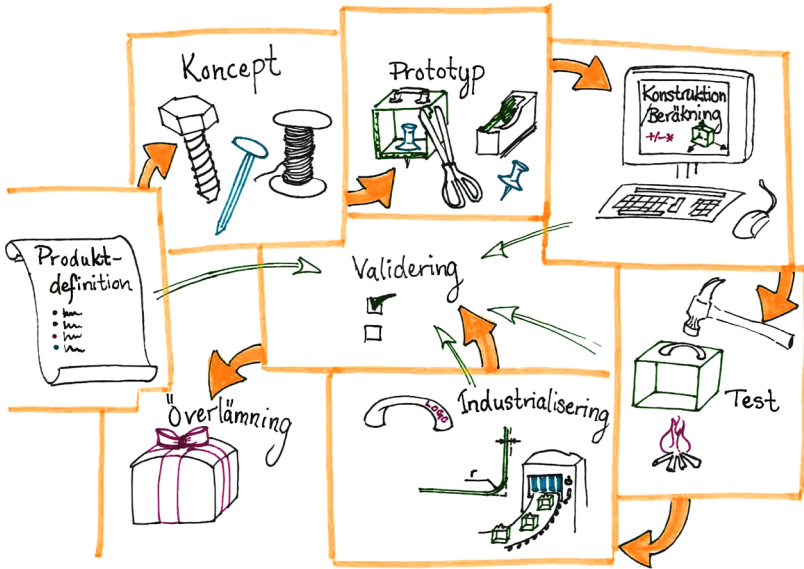
Trots att det idag är populärt med iterativa utvecklingsmodeller, är strävan på Oxyma att undvika iterationer i flera omgångar eftersom detta anses alldeles för kostsamt. Istället menar man att behovet av att göra förändringar under arbetets gång, i de flesta fall kan undvikas genom att göra ett grundligt förarbete.

Under utvecklingsprocessen specificeras successivt den tänkta produkten genom att tekniska lösningar prövas och komponenter utvecklas och testas. Oxyma har en övergripande beskrivning över vilka moment som bör genomföras i ett utvecklingsarbete (se Figur 2). De olika momenten uppfattas dock snarare som arbetsinspiration än som riktlinjer. En av konstruktörerna förklarar att en process ”är någonting som finns på papper, men som aldrig riktigt tillämpas för att det är ändå individer man jobbar med”.

Formerna för hur arbetet ska genomföras anses dessutom vara unika för varje uppdrag och anpassas till varje uppdragsgivare efter dennes speciella behov och produkter. En projektledare uttrycker det som: ”Vi försöker vara flexibla och följsamma utifrån kundens perspektiv hela tiden i projekten som vi jobbar med.”

Oxymas uppdrag initieras med att göra en produktdefinition som indikerar vilka egenskaper produkten ska ha och vilka av användarnas behov som produkten ska uppfylla. Produktdefinitionen bygger på en analys av den framtida produktens affärsmöjligheter samt vilka faktorer som kan anses affärskritiska. Utgående från produktdefinitionen skapas koncept, vilka sedan utvecklas med hjälp av prototyper. Därefter sker konstruktion, beräkningar med mera (se Figur 2). Varje ny ruta i Figur 2 ska ses som ett tillägg snarare än en ersättning, det

vill säga inget moment tar slut under processen, samtidigt som fler moment successivt initieras och läggs till.



Figur 2. Arbetsfaser i Oxymas produktutvecklingsuppdrag.

Produktdefinition och affärsmöjligheter

Produktdefinitionsarbetet utgår till stor del ifrån beställarens kunder. Projektgruppen bygger affärsmöjlighetsanalysen kring de kundbehov och marknadsmöjligheter de tycker sig finna under förstudien. Produktdefinitionen skapas sedan som en översikt av alla för uppdraget affärskritiska faktorer. Dessa faktorer kan inkludera allt från detaljerade tekniska egenskaper till övergripande marknadsaspekter.

I detta arbete deltar vanligtvis Oxymas produktutvecklingsstrateg (vice vd), minst en projektledare (som är tilltänkt att leda projektet om de inledande studierna leder till ett fortsatt uppdrag) samt industridesigner eller konstruktörer efter behov. Att analysera

affärsmöjligheterna för att kunna utveckla en produkt som är lönsam för uppdragsgivaren ses som en grundläggande del i vad Oxyma kallar affärsfokuserad produktutveckling.

I dagsläget finns bara en produktutvecklingsstrategi i företaget. Dock arbetar alltid minst en projektledare parallellt med strategien i affärsmöjlighetsanalyserna för att projektledarna själva ska få erfarenhet av och kunna bemästra analysarbetet. Produktdefinitionsarbetet genomförs ofta som en förstudie under en specificerad kortare tidsperiod och till fast pris.

Företagsledningen är tydlig med att Oxyma inte initierar ett fortsatt utvecklingsarbete utifrån produktspecifikationen då uppdraget innehåller stora mängder okänd teknik. I de fall de får uppdragsförfrågningar som innehåller okänd teknik kompletterar de därför produktdefinitionsarbetet med en annan typ av förstudie som de benämner *primärutvecklingsprojekt*. Under denna primärutveckling utreder de vilka möjligheter det finns för att lösa de tekniska utmaningarna i uppdraget inom rimliga tids- och kostnadsramar. Produktdefinitionsarbetet och primärutvecklingen anses hos Oxyma vara helt grundläggande för att lyckas med det efterföljande utvecklingsarbetet. Rent tidsmässigt utgör dock detta arbete endast en liten del av hela kunduppdraget.

Projektet innehåller mycket industridesignarbete i början av uppdragen och övergår efterhand allt mer till teknisk konstruktion. I början av utvecklingsarbetet handlar det om att ta reda på förutsättningar och skapa koncept utifrån marknads- och användarperspektiv, vilket innebär att de alltid gör någon form av användarstudie. Dessa kan dock vara av olika omfattning; allt från en kortare telefonintervju till omfattande observationer och interaktioner med slutanvändare.

För industridesignern är det inledande arbetet förhållandevis lika mellan de flesta uppdrag. En av industridesignerna beskriver att det första han brukar göra är en produktidentitetsövning. Detta moment skapar en samsyn i projektgruppen kring vad det är de ska utveckla

menar han. Dessutom ger övningen en bra grund för industridesignerns initiala arbete: ”Jag ska ju skapa deras produkter och inte mina egna produkter.”

Koncept och konstruktion

Konceptfasen handlar om att skapa grundtankar om hur affärsmöjligheten skulle kunna uppfyllas med hjälp olika produktlösningars funktionalitet. I denna del av uppdragen använder projektgrupperna diverse tekniker för att utlösa associationer, utmana antaganden och provocera fram nya idéer. En projektledare beskriver hur de ofta delar upp produkten i olika delfunktioner, vilka de försöker generera idéer kring var för sig. Tanken är att inte begränsa idéerna beträffande en funktion utifrån vad som fungerar för andra delfunktioner. När de sedan börjar kombinera olika delfunktioner skapas nya tillfällen att tänka innovativt, eftersom vissa kombinationer ”är möjliga, andra är mer omöjliga så att säga. När man börjar titta på det ur ett mer praktiskt perspektiv.”

Konceptfasen är nära besläktad med att skapa *prototyper*. Syftet med ”prototypandet” är att testa olika tänkta lösningars genomförbarhet genom att skapa enkla, fysiska funktionsmodeller som belyser problem och möjligheter.

Därefter börjar de att *konstruera* produkten genom att ytterligare detaljera en eller flera konceptuella lösningar. De prototyper och koncept som verkar mer lovande vidareutvecklas i CAD-modeller och detaljkonstrueras. Koncepten förfinas ytterligare genom tekniska beräkningar och olika tester. Under dessa moment fungerar industridesignern mestadels som ett stöd för att inte den ursprungliga produktidentiteten ska gå förlorad.

Industrialisering

En produktutvecklare med både industridesign- och konstruktions-specialisering menar att det är viktigt att arbetet har tydliga sluttider:

”Alltså när man ska utveckla en produkt så måste man ju någonstans ... frysa arbetet vi har gjort och gå vidare. För att annars så kommer man ju aldrig vidare egentligen, om man bara fortsätter att vara kreativ och kreativ.”

Således inbjuds beställaren att välja ut ett eller ett fåtal produktkoncept som förs vidare in i *industrialiseringen*. Under industrialiseringen omvandlas koncepten till färdiga produktkonstruktioner, vilka är möjliga att producera i storskaliga volymer med hjälp av genomtänkta materialval, specificerad tillverknings teknik samt en detaljutformning som är anpassad till den planerade tillverkningsprocessen.

Resultat

Oxymas uppdrag resulterar vanligtvis i en *produktspecifikation*, vilken innehåller ritningar, tekniska specifikationer, monteringshänvisningar, kostnadsförslag och direktiv kring möjliga underleverantörer. Vice vd:n förklarar att ”enligt ordboken är en specifikation en noggrann, detaljerad förteckning eller uppräknig” av den utvecklade produkten.

Uppdragsgivarnas ursprungliga förväntningar preciseras till viss del av de initiala *produktdefinitionerna*. Dessa förväntningar förändras ofta under uppdragets gång när beställaren integreras i projektarbetet och är med och fattar de avgörande besluten.

Konsulterna tycks inte uppleva projektleveranserna som pressande, utan verkar snarare känna en trygghet i att projektresultatet kommer att leva upp till uppdragsgivarens förväntningar. En viktig del i arbetet är att kontinuerligt informera kunden om arbetets utveckling för att dirigera dessas förväntningar till en lämplig nivå.

Tanken är att uppdragsgivaren i princip ska kunna börja producera de utvecklade produkterna direkt efter Oxymas leverans. Det är konsultcheferna som är ansvariga gentemot uppdragsgivaren för att leveranserna hålls. På så sätt får konsultcheferna en kontinuitet i att de ser till att leveranserna som de en gång offererat också klaras av.

DESIGNPROCESSEN PÅ TRANSFORMATOR

Konsultuppdragen som utförs av Transformator handlar om att utveckla tjänsteerbjudanden utifrån slutkundernas, det vill säga uppdragsgivarens kunders, behov och önskemål. Transformators uppdragsgivare är främst stora tjänsteproducerande organisationer inom privat och offentlig verksamhet. Ett typexempel på Transformators uppdrag är ett projekt för Försäkringskassan år 2011. Uppdraget var att se över Försäkringskassans ärenden kring föräldrapenning och vård av barn, med avseende på kundnöjdhet och ökad grad av självbetjäning. Projektgruppen följde Transformators designprocess och intervjuade föräldrar om vad som fungerade bra respektive mindre bra i den nuvarande tjänsten samt vad som skulle kunna få dem att till större del använda självbetjäning. Uppdraget resulterade i ett förslag från projektgruppen att utveckla en digital plattform där användarna får en tydlig översikt av hela familjen, enkla gränssnitt, personlig inloggning med mera.

Uppdragen varierar i tids- och resursåtgång, gemensamt är dock att Transformator alltid har fast prissättning. Organisationen hanterar ungefär fem till sju uppdrag parallellt. Som riktlinje bör varje uppdrag ta minst sju veckor i kalendertid, oavsett mängden resurser i antal arbetstimmar. De som är aktiva i uppdragen förklarar att minimi-tiden på sju veckor beror av att uppdragens innehåll kräver tid för att ” mogna”, det vill säga att uppdragen får bättre resultat när de sträcker sig över en längre kalendertid, även om inte fler arbetstimmar behöver spenderas.

Uppdragen på Transformator kan kategoriseras in i två typer av designprojekt. Merparten av uppdragen är vad de kallar *Action Research*, i vilka de utvecklar en av beställaren specificerad tjänst. Action Research-projekten bygger på att Transformators projektgrupp designar tjänsten utifrån en förståelse av slutkundernas behov, vilken de har förvärvat genom intervjuer och observationer av slumpvis utvalda slutkunder.

Transformator kan också ta sig an mer analysinriktade uppdrag där de inte föreslår konkreta tjänster utan levererar samlad kunskap om slutkunderna. Dessa uppdrag benämns *Discovery* och beskrivs av flera medarbetare i relation till Action Research. En servicedesigner beskriver att:

”Det är egentligen bara en lång, lång, lång första del av action research ... utkomsten blir en massa insikter egentligen ... Där blir inte målet att komma med en lösning. Utan snarare en massa kunskap, på en djup nivå. Så det är mer som en analys.”

Försäljningen sköts av både vd:n och av ett par kundansvariga medarbetare som inte aktivt arbetar i uppdragen. Försäljningen sker kontinuerligt och matchas av rekrytering när de interna resurserna är för få. Företaget har en strategi som innebär att de ska växa i antal anställda, samtidigt som rekryteringen är reaktiv eftersom nya medarbetare anställs först efter att behoven uppstått i ett uppdrag som initieras.

Uppdragens genomförande

Transformators designkonsulter både bemannar och projektleder det arbete de får i uppdrag att genomföra. Ibland händer det även att en eller flera av uppdragsgivarens anställda deltar aktivt i projekten. De från uppdragsgivaren som eventuellt deltar i arbetet integreras i uppdraget som likvärdiga projektmedlemmar. Inget extra ansvar läggs på dem om att fungera som en länk mellan beställaren och Transformator.

I den första fasen av arbetsprocessen inbjuds medarbetare med varierande kompetenser hos uppdragsgivaren att delta i en workshop för kunskaps- och erfarenhetsöverföring till projektgruppen. Därefter tilldelas beställaren en mer passiv roll, där de främst förväntas bistå i eventuella praktikaliteter, till exempel att förmedla kontaktuppgifter till slutkunder, under själva projektgenomförandet. Beslutsfattande kring vägval i uppdraget sker inom projektgruppen oavsett om anställda hos uppdragsgivaren arbetar i uppdraget eller ej.

Kontakten med beställaren sköts antingen av projektledaren eller av den kundansvarige som sålt uppdraget. Avstämningar med beställaren sker ett antal gånger under uppdragets genomförande och under dessa möten informerar projektledaren och projektgruppen om de framsteg som gjorts i uppdraget och vilka möjliga resultat som uppdraget tycks peka mot. Under avstämningarna informerar de dessutom vanligtvis om vilka kundbeteenden de tycker sig se och vilka kundbehov de tror sig identifiera.

Vd:n poängterar att de inte tar sig an uppdrag som inte passar in i de designprocesser de använder sig av i Action Research och Discovery-projekt. Samtidigt menar han att Transformator bör utöka sitt tjänsterbjudande genom att skapa fler designprocesser, vilket han beskriver genom följande metafor:

”Vi har en jättestor hammare. Vi i säljet går ut och letar efter spikar. Om vi springer på en skruv, så vet vi att vår hammare inte funkar. Så vi måste utveckla en skruvmejsel också.”

Designprocessen

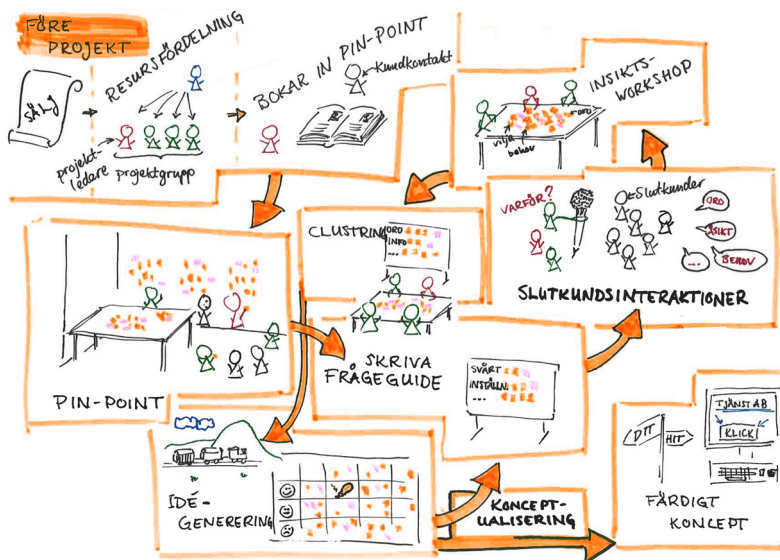
Designprocessen på Transformator beskrivs genom ett antal övergripande processteg, se Figur 3. Exakt vad som ska utföras i respektive steg lämnas öppet, samtidigt som de har en etablerad uppfattning om syftet med steget samt vad projektgruppen ska vara insatt i när det är genomfört.

Generellt anser designkonsulterna på Transformator att det är viktigt att hålla ett öppet sinne genom hela processen, vilket vd:n beskriver som att vara ”problemfokuserad och inte lösningsfokuserad”. Detta, menar han, innebär att projektgruppen kontinuerligt ifrågasätter och utmanar problemdefinitionen och inte tar den för given och endast arbetar med lösningsförslag.

Att ha en uttalad process att arbeta efter ses av medarbetarna som en förutsättning för att kunna utföra arbetet på bästa sätt, vilken en servicedesigner uttrycker enligt: ”Man gör ju vissa steg för att då vet man ju att det alltid kommer att komma ut någonting.” Vd:n menar

att den tydliga processen gör att de vågar lova beställarna ett resultat på utsatt tid och att den fungerar som en garant för uppdragsgivarens del i att Transformator ska kunna hålla vad de lovar:

”Med en process får vi ihop lova och hålla. Därför att det är lätt att hålla när vi har processen, och det är lätt att lova.”



Figur 3. Arbetsfaser i Transformators Action Research-uppdrag.

Pin-Point och interaktioner

Processen inleds med att projektgruppen på Transformator genomför ett första arbetsmöte med uppdragsgivarorganisationen, vid vilket både beställaren och andra intressenter hos uppdragsgivaren deltar. Detta möte benämns *pin-point* och handlar om att projektgruppen ska ta del av intressenternas erfarenheter av slutkunderna samt intressenternas synpunkter på tjänsten som designas. Därefter genomförs en intern

workshop där projektgruppen diskuterar den kunskap de har samlat på sig om den tänkta tjänstens egenskaper och slutkundernas beteende. Utifrån dessa diskussioner formulerar de därefter en *frågeguide* som ska täcka centrala frågeområden kring de behov hos slutkunderna som de uppfattar att de behöver veta mer om.

Nästa steg i processen är att genomföra *slutkundsinteraktioner*, det vill säga prata med uppdragsgivarens kunder. Under intervjuerna följer projektmedlemmarna frågeguiden som de har utvecklat. Intervjuerna sker ibland ansikte-mot-ansikte, ibland via telefon.

Anledningen till att de gör intervjuer är att designkonsulterna ska kunna skapa sig en bild över vad slutkunderna behöver och vill ha: ”Det vi gör så bra är att inte hitta på saker ur luften utan att det alltid går att förankra bakåt, mot intresset eller drivkrafterna från slutkund.” Ett ledord under slutkundsintervjuerna är att fråga ”varför” i syfte att tränga bakom de ytliga, inledande svaren (vilket annars kan leda till felaktiga slutsatser). Detta tvingar slutkunderna att sätta ord på orsakerna till sina åsikter, vilket ger projektgruppen information kring vad slutkunderna värderar i tjänsten och vilka behov de har.

Antalet intervjuer varierar kraftigt beroende på när de upplever en mättnad i svaren, det vill säga när samma svar återkommer från olika individer. När denna mättnad uppstår varierar mellan olika uppdrag och beror på vilket ämne som hanteras samt ämnets komplexitet (det kan röra sig mellan allt från tio till uppemot 50 intervjuer).

Insiktworkshops och klustringar

Utifrån slutkundernas beskrivningar och förklaringar under intervjuerna bildar sig projektmedlemmarna en uppfattning om vad som är nyckelfaktorerna i tjänsten. Dessa insikter artikuleras och diskuteras under en intern så kallad *insiktworkshop*. Vid denna workshop diskuterar projektgruppen vilka behov slutkunderna tycks ha och använder citat från intervjuerna som exempel på sina olika insikter. Informationen om vad slutkunderna värderar samlas på olika post-it-lappar där olika nyckelord antecknas. Därefter genomför gruppen

en så kallad *klustring*, under vilken post-it-lapparna grupperas utifrån de bakomliggande kundbehoven (till exempel ”behov av kontroll” eller ”behov av information”). Många gånger finns motstridiga behov, till exempel kan vissa kunder vilja ha mycket information, medan en annan kundgrupp vill bli lämnad ifred. Under klustringen grupperas därför slutkunderna utefter olika behov som identifierats.

Utifrån de *kluster* och kundgrupper som projektgruppen kommer fram till hålls sedan flera *idégenererings-workshopar* under vilka projektgruppen brainstormar kring varje behovs- och kundgruppering. De diskuterar hur behoven kan bemötas för varje kundgrupp och skriver ner varje lösningsförslag på nya post-its.

De idéer på lösningsförslag som har uppkommit samlas sedan i nästa steg under vad de kallar *konceptualiseringen*. Projektgruppen skapar kombinationer av olika dellösningar som de har skrivit ned på post-its i det tidigare steget. Anledningen till att de använder post-its i detta skede är att de vill kunna kategorisera lösningar, samtidigt som dessa ska vara lätta att förändra allt eftersom diskussionerna fortgår. Efter detta processteg har projektgruppen skapat ett antal kompletterande dellösningar som tillsammans syftar till att bemöta slutkundernas behov.

Iterationer

Därefter itereras processen för att säkra att dellösningarna verkligen möter slutkundernas behov. Projektgruppen sammanställer återigen en *frågeguide* som åtföljs av nya *slutkundsintervjuer*. Intervjuerna leder till fördjupade och kompletterande insikter om slutkundernas behov. Behoven klustras än en gång, nya *idéer genereras* och *koncepten* vidareutvecklas. Typiskt itereras processen på detta sätt mellan tre till fem gånger i varje uppdrag. Redan inledningsvis i samband med att avtalet tecknas med uppdragsgivaren har man gjort en bedömning av hur många iterationer som är nödvändiga. Det händer dock att projektgruppen gör en extra iteration för att verkligen säkerställa ett resultat om de känner sig osäkra.

Resultatet

Resultatet är ett *slutkundssäkrat koncept* som Transformator levererar till uppdragsgivaren i text, bild och genom muntlig presentation. Projektgruppen överlämnar olika konceptskisser på tjänstens olika delar. Leveranserna består också av kompletterande designbeskrivningar som specificerar vad tjänstekoncepten innehåller samt hur tjänsten bör tillhandahållas. Koncepten motiveras i detalj utifrån de identifierade behoven hos slutkunderna.

Den tydliga designprocessen anses fungera som en garant för att nå ett önskvärt resultat i uppdraget, vilket en servicedesign director uttrycker:

”Är det något som man är drillad i som industridesigner, är det ju designprocessen. ... att om man tar ett antal steg, så kommer varje steg att leda – om man gör dem ordentligt – kommer de att leda fram till ett resultat.”

Samtidigt menar de att individerna påverkar vilket resultat som levereras, vilket en servicedesigner beskriver:

”Även om du ger exakt samma uppdrag till tio olika designers och de får exakt samma process, så kommer [resultatet] se ut på tio olika sätt ... Man kan systematisera det hur mycket som helst, men det finns ändå någon slags konstnär.”

TVÅ OLIKA SKAPANDEPROCESSER – EN JÄMFÖRELSE

I de ovanstående avsnitten har vi beskrivit företagen Oxyma och Transformator samt hur det går till när respektive företag genomför sina konsultuppdrag. Det finns en rad likheter mellan de båda företagen så som att designarbetet organiseras i projekt på uppdrag av olika beställare. I båda organisationerna genomsyrar också grundarnas ursprungliga visioner företagets filosofi kring vilka uppdrag de tar sig an och hur

dessa uppdrag genomförs. Trots detta är det avsevärda olikheter mellan företagen, bland annat beträffande hur ramarna för uppdragen definieras, vilken roll Oxyma respektive Transformators beställare har i skapandeprocessen och hur de båda företagen styr skapandeprocessens form respektive innehåll i de olika kunduppdragen.

Definitionen av uppdragens ramar

Oxyma och Transformator har olika utgångspunkter i hur uppdragen definieras. Oxymas uppdrag definieras utifrån vad som ska åstadkommas i utvecklingsarbetet. I de inledande faserna är målet att lägga en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet genom att göra en produktdefinition. Hur affärsmöjlighetsanalysen görs och vad produktdefinitionen innehåller anpassas till varje uppdrags unika karaktär, men innehåller liknande moment mellan olika kundprojekt. Transformators uppdrag utgår istället från viss bestämd indata, det vill säga vilken problematik som uppdraget ska ta sig an. Transformators uppdrag definieras på detta sätt av uppdragsgivarens problem med nuvarande tjänster och deras behov av nya.

Allteftersom design- och utvecklingsarbetet fortskrider fortsätter uppdragens definitioner att skilja sig åt. När arbetet fortgår utifrån produktdefinitionen definieras Oxymas uppdrag som produktutveckling vilket innebär att de skapar konceptuella lösningar, fysiska och tredimensionella modeller samt olika tekniska ritningar. Därtill görs tekniska tester med prototyperna. För varje moment i arbetet specificeras projektets förväntade resultat allt mer genom att projektgruppen successivt konstruerar produkten på allt mer detaljerad nivå. Projektgruppen interagerar regelbundet med uppdragsgivaren, bland annat för att uppdragsgivaren ska välja mellan olika koncept och tekniska lösningar och därigenom ytterligare fokusera projektgruppens utvecklingsarbete.

Hos Transformator innebär designprocessen att projektgruppen identifierar slutkundernas problem och behov, grupperar slutkunderna efter behov och beteenden, samt skapar konceptuella lösningar för hur en tjänst kan tänkas utformas. Varje moment i arbetet innebär ett sökande efter möjliga behov och problem hos slutkunderna samt att identifiera möjliga lösningar som matchar slutkundernas behov.

Valet mellan de olika koncepten görs av projektgruppen utifrån slutkundernas respons under de olika iterationerna. Själva realiserandet av tjänsten ingår inte i Transformators uppdrag.

Även uppdragets avslutning skiljer sig åt mellan företagen. Oxyma levererar en bestämning av den nya produktens utformning och egenskaper i form av till exempel tekniska specifikationer, ritningar och monteringsanvisningar. Uppdraget har nått sitt mål när samtliga innehållsliga detaljer är definierade. Transformator däremot levererar en designbeskrivning som innehåller beskrivningar av olika kundgrupper, kundbeteenden och kundbehov samt hur dessa parametrar konceptuellt kan matchas av den nya tjänstens design. Lösningarna beskrivs i text och bild utifrån vilken funktionalitet och utformning tjänsten bör ha. Realiserandet av tjänsten ingår alltså aldrig i Transformators uppdrag.

	OXYMAS UPPDRAG	TRANSFORMATORS UPPDRAG
INLEDNING	Definierar <u>ut-parametrar</u> Produktdefinition innehållande: <ul style="list-style-type: none"> • Produktens eftertraktade funktionalitet • Affärskritiska faktorer • Identifierad marknad: <ul style="list-style-type: none"> - Kundsegment - Kundbehov 	Definierar <u>in-parametrar</u> <ul style="list-style-type: none"> • Uppdragsgivarens problem i nuvarande tjänster • Uppdragsgivarens behov av nya tjänster • Uppdragsgivarens utmaningar i kundrelationen
GENOMFÖRANDE	Produktutveckling <ul style="list-style-type: none"> • Skapar konceptuella lösningar • Skapar lösningsmodeller • Skapar ritningar, 3D-modeller och prototyper • Gör tekniska tester med prototyper 	Tjänstedesign <ul style="list-style-type: none"> • Identifierar slutkundernas problem/behov • Grupperar slutkunder efter behov och beteenden • Skapar konceptuella lösningar • Gör kundtester med konceptuella lösningar
AVSLUTNING	Produktspecifikation <ul style="list-style-type: none"> • Teknisk specifikation • Ritningar • Monteringsanvisning • Underleverantörer 	Designbeskrivning <ul style="list-style-type: none"> • Tjänstens funktionalitet • Identifierad marknad: <ul style="list-style-type: none"> - kundgrupper - beteenden - behov

Tabell 3. Olika definitioner av uppdragets ramar.

Skillnaderna i Oxymas och Transformators uppdragsdefinitioner sammanfattas i Tabell 3. Medan Oxymas uppdrag inleds med att definiera avsedda ut-parametrar från processen, inleds Transformators uppdrag med att definiera in-parametrarna för att som slutresultat producera ut-parametrarna manifesterade i slutresultatets designbeskrivning (vilken till stora delar påminner om den produktdefinition som tas fram i inledningen av Oxymas projekt).

Beställarens roll

Processerna skiljer sig också i att beställarna har olika roller i Oxymas respektive Transformators uppdrag. Oxymas uppdragsgivare integreras regelbundet och aktivt i arbetet, medan Transformators beställare oftast har en mer distanserad och passiv roll, se Tabell 4.

Gemensamt för bägge företagens arbetssätt är att när nya projekt startas bidrar beställaren med erfarenheter kring den problematik som ska lösas för uppdragsgivarens kund och vilka övriga krav uppdragsgivaren för i uppdraget. Både Oxyma och Transformator bjuder inledningsvis in medarbetare med olika kompetenser hos uppdragsgivarna för att de ska dela med sig av sin expertis beträffande slutkunderna, deras beteenden och olika behov.

När arbetet fortskrider tilldelas dock beställarna olika roller. Hos Oxyma är beställaren regelbundet delaktig genom styrgruppsmöten där de strategiska besluten fattas, till exempel beträffande eventuella förändringar i produktdefinitionen. Uppdragsgivarna engageras också regelbundet i genereringen av idéer och val mellan olika tekniska koncept under arbetets gång. Ofta ger dessutom beställaren direktiv kring vilka aktiviteter i utvecklingsarbetet som ska prioriteras. Därutöver är det inte ovanligt att projektgruppen lokaliserar arbetet till beställarens kontor under delar av arbetsveckan.

Transformator arrangerar också regelbundna möten med sina beställare under arbetets gång. Vid dessa avstämningsmöten informerar projektgruppen om vilka kundbehov och kundbeteenden som de har definierat samt vilka koncept de arbetar med för tillfället. I vissa fall

förmedlar uppdragsgivaren kontakter med anställda i beställarorganisationen som har kompetens som kan vara till nytta för projektgruppen. Dock händer det också att en eller flera av uppdragsgivarens anställda deltar aktivt i arbetet som projektmedarbetare. Dessa integreras då i arbetet, har kontorsplats i Transformators lokaler och likställs med de andra projektdeltagarna. Detta kan tyckas ge uppdragsgivaren en mer aktiv roll i uppdraget. Samtidigt förväntas inte de externa projektdeltagarna fungera som en länk in i uppdragsgivarorganisationen och tar inte heller fler beslut i arbetet än de övriga deltagarna. Skapande av olika tjänstekoncept och valet mellan olika alternativa koncept sker dock uteslutande av Transformators projektgrupp baserat i slutkundernas åsikter (utan uppdragsgivarens medverkan).

	I INLEDNINGEN	UNDER GENOMFÖRANDET	EFTER ÖVERLÄMNINGEN
OXYMAS BESTÄLLARE	Involveras i: <ul style="list-style-type: none"> • Idégenereringen kring olika tekniska lösningar på komponentnivå • Konceptualiseringen: kombination av komponentlösningar • Värderingen av mer/mindre lovande koncept 	Fattar strategiska beslut: <ul style="list-style-type: none"> • Väljer/väljer bort koncept • Avgör eventuella förändringar i produktdefinition och koncept • Fastslår inköp eller tillverkning av komponenter 	Marknadsintroducerar: <ul style="list-style-type: none"> • Producerar produkten • Underhåller
TRANSFORMATORS BESTÄLLARE	Bidrar med erfarenheter: <ul style="list-style-type: none"> • Kring problematiken och behoven i uppdraget • Om slutkundernas tidigare beteenden, behov, etc. 	Ges avstämningar: <ul style="list-style-type: none"> • Uppdaterade om identifierade kundbehov/beteenden • Uppdaterade kring utvecklade, eventuella koncept • Förmedlar kontakter internt med berörda avdelningar 	Implementerar: <ul style="list-style-type: none"> • Realiserar tjänsten (till exempel utvecklar IT-system) • Producerar tjänsten • Marknadsintroducerar • Underhåller

Tabell 4. Beställarnas roll i uppdraget.

I slutfaserna av uppdragen och efter överlämnandet av resultaten har beställarna återigen olika roller. Oxyma levererar en detaljerad produktspecifikation utefter vilken företagets uppdragsgivare kan börja tillverka produkten för att sedan introducera den på marknaden. Transformators beställare mottar istället konceptuella lösningar på en ny tjänst, vilka de sedan själva får vidareutveckla och realisera genom att specificera alla ingående delar på detaljnivå samt vidta eventuella organisatoriska åtgärder. Eftersom många tjänster är IT-relaterade kan realiseringen av en ny tjänst i detta skede innebära omfattande mjukvaruutveckling och IT-implementering. Först därefter kan de producera och marknadsföra den nya tjänsten.

Uppdragens styrning

Principiellt innehåller alltid ett utvecklingsprojekt element av osäkerhet. Vad som är osäkert kan dock variera: Det kan handla om processen, det vill säga en rådvillhet kring *hur* arbetet ska genomföras för att uppnå de innehållsliga målen. Alternativt kan osäkerheten kretsa kring den tänkta produkten (varan/tjänsten), det vill säga att arbetets *innehållsliga mål inte är fullständigt preciserat från början*. Produktutveckling kan således karaktäriseras av osäkerhet både avseende process och produkt och under genomförande av ett utvecklingsprojekt strävar projektgruppen efter att successivt erhålla en minskad grad av osäkerhet (ett framgångsrikt projekt når således per definition det övre, vänstra hörnet i Figur 4).⁶

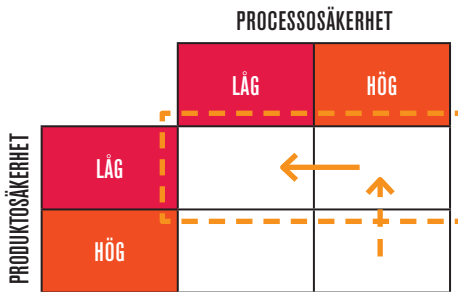
		PROCESSOSÄKERHET	
		LÅG	HÖG
PRODUKTOSÄKERHET	LÅG	Känd produkt Känd process	Känd produkt Okänd process
	HÖG	Okänd produkt Känd process	Okänd produkt Okänd process

Figur 4. Osäkerhet i utvecklingsprojekt.

 6 Engwall, M. (red.) (2003). *Produktutveckling bortom kunskapens gränser*
 – Mot en osäkerhetens grammatik. Lund: Studentlitteratur.

Vid en jämförelse mellan Oxymas och Transformators skapandeprocesser framkommer två olika mönster över hur osäkerheten i uppdragen utvecklas under projektgenomförandet. Oxyma har ett arbetssätt som bygger på att från början minimera osäkerheten kring arbetets innehåll (se Figur 5). Produktdefinitionsarbetet, som är det första steget i Oxymas uppdrag, utgår ifrån ett standardiserat tillvägagångssätt. De gör en affärsmöjlighetsanalys för att definiera produktens affärskritiska faktorer och potentiella marknad. På så sätt reduceras produktosäkerheten i uppdragets första fas. Produktdefinitionsarbetet anses centralt för att uppdragets resultat ska möta beställarens förväntningar, men utgör endast en kort tidsperiod och förhållandevis liten resursinsats i förhållande till arbetet i de efterföljande projektfaserna.

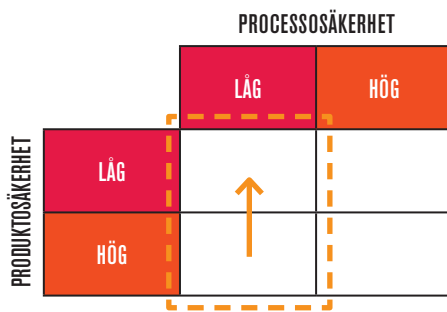
Vid de tillfällen när Oxyma får uppdragsförfrågningar med stora delar okänd teknik utför de ett primärutvecklingsprojekt i syfte att reda ut eventuella tekniska oklarheter på förhand, innan de inleder det huvudsakliga produktutvecklingsprojektet.



Figur 5. Osäkerheter i Oxymas utvecklingsuppdrag. Den streckade pilen motsvarar produktdefinitionsarbetet i början av uppdrag, den fyllda pilen svarar mot den resterande delen av arbetet.

Under det efterföljande utvecklingsarbetet har Oxyma sedan produktdefinitionen som utgångspunkt för uppdragets resultat, medan processen för genomförandet är vagare definierad. Självklart lägger de

mycket fokus på att utveckla produktens många funktioner och detaljlösningar under den resterande delen av uppdraget. Det finns hela tiden en målbild över vad som ska åstadkommas, vilket i dessa faser gör den avsedda produkten mindre oklar än processen att åstadkomma den. Processen kan däremot inte helt förutspås på förhand. Under arbetets gång lär sig projektgruppen successivt mer om uppdragets innehåll och således om hur man mer exakt ska gå tillväga, till exempel kan vissa delar behöva konstrueras om, eller kanske upptäcks att en viss typ av tester är nödvändiga att genomföra. Projektgruppen är också fri att till stora delar själva välja hur de arbetar så länge de når fram till ett önskvärt resultat.



Figur 6. Osäkerhet i Transformators designuppdrag. Den fyllda pilen motsvarar hur de i designuppdrag går från hög till låg produktsäkerhet.

Hos Transformator är formen för genomförandet givet av företagets standardiserade designprocess, se Figur 6. Projektgruppens uppgift är att utveckla projektet från okänt till känt innehåll genom att följa sin fördefinierade process. När uppdragen initieras råder stor osäkerhet kring innehållet (produkten). Utifrån de önskemål och behov hos slutkunderna som de successivt identifierar och utvecklar kunskap om under processens gång skapar de lösningar för innehållet (det vill säga produktsäkerheten minskas). Transformator tycks finna en

trygghet i att ha en etablerad process att följa. De exakta aktiviteterna under genomförandet är visserligen inte bestämda i detalj på förhand, men projektgrupperna har i stort sett en gemensam uppfattning kring vilka moment som ska genomföras, och i vilken ordning, under hela designprocessen.

SLUTSATSER

Kapitlet har behandlat två framgångsrika designkonsultföretag vars affärsidé är att skapa tjänster eller varor på uppdrag av olika beställare. Fokus har legat på hur de leder och organiserar sina kreativa skapandeprocesser. Framförallt har vi belyst hur företagets uppdrag definieras, vilken roll beställaren har i uppdragen och hur osäkerhet minskas utan att utrymmet för nytänkande och skapande elimineras.

Att sälja kreativitet på beställning tycks kretsa kring att hantera tre grundläggande delar: *uppdragets genomförande* berör det sammanhang inom vilken skapandeprocesserna äger rum och det sammanhang som designkonsulterna kreerar i. *Beställarnas förväntningar* och rollen som de tilldelas berör hur skapande på uppdrag av externa parter tar sig uttryck. *Styrning av skapandeprocesser* handlar om hur designkonsulter balanserar frihetsgrader med begränsningar i uppdragets innehåll och genomförandets former.

De tre faktorerna beskrivs mer utförligt nedan, innan kapitlet avslutas i en summering av hur designkonsulter kan skapa förutsättningar för att vara kreativa på beställning.

Uppdragets inledning och avslut

Företagens sätt att definiera uppdragen påverkar vilken utgångspunkt de tar i skapandeprocessen. Oxymas och Transformators uppdrag skiljer sig både beträffande hur de initieras samt i vad de levererar till beställarna. Oxymas uppdrag initieras med att projektet definieras eftertraktade ut-parametrar i samråd med uppdragsgivaren. Däref-

ter designar och utvecklar Oxymas designkonsulter produkten på detaljnivå. Transformators uppdrag initieras däremot med ett behov, en utmaning, eller ett problem hos uppdragsgivaren. Transformators designkonsulter identifierar slutkundernas behov och designar tjänstekoncept som kan tillfredsställa de identifierade behoven (utparametrar), allt på en övergripande nivå.

Dessutom sätter uppdragens definitioner ramarna för när ett projekt anses vara klart och vad som levereras från projektet. Leveranserna från Transformators uppdrag liknar resultaten ur Oxymas produktdefinitionsarbete, sett till både detaljeringsgrad och förbrukad tid.

Beställarens roll och förväntningar

Hur designkonsulter säkerställer att leveranserna uppfyller uppdragsgivarnas förväntningar var en av kapitlets inledande frågor. Ett rimligt antagande är att dessa förväntningar påverkar hur uppdragsgivaren mottar leveransen och således indirekt hur framgångsrikt uppdraget kan anses vara.

Den roll beställarna tilldelas i uppdragen kan på samma sätt förmodas påverka designkonsulternas möjligheter att uppfatta och inverka på dessas förväntningar. Även i hanteringen av beställarnas roll och förväntningar har Oxyma och Transformator olika ansatser. Oxyma involverar sina uppdragsgivare i idégenerering, testning och beslutsfattande. På detta sätt blir arbetet transparent inför uppdragsgivaren vilket möjliggör att förväntningarna kalibreras mot vad som är ett möjligt och rimligt slutresultat.

Transformator arbetar autonomt med regelbundna avstämningar där de informerar uppdragsgivarna om de senaste framstegen. Genom avstämningarna indikerar de framsteg och eventuella förändringar i uppdragets tentativa resultat. Samtidigt finns en trygghet i Transformators uppdrag genom att leveranserna är förankrade i de åsikter som uppdragsgivarens egna kunder uttrycker. På så sätt kan uppdragsgivaren knappast misstycka till resultaten eftersom de i sådana fall avisar sina egna kunders behov och åsikter.

Styrning av skapandeprocesser

I de båda organisationerna skapas förutsättningar för kreativitet genom uppdragens styrning. På både Oxyma och Transformator har flera konsulter framhållit att en förutsättning för att lyckas med ett uppdrag är att de har någon slags begränsning i arbetet, endera avseende arbetets form eller dess innehåll. De fördefinierade processerna för genomförandet på Transformator ger struktur och begränsar därmed *hur* arbetet tar form, medan innehållet återstår för projektgruppen att skapa. De begränsningar i utfallsrummet som skapas genom Oxymas produktdefinition handlar istället om att begränsa vad resultatet blir, medan projektgruppen definierar vägen dit.

I båda organisationerna sker en balansgång mellan frihetsgrader och begränsningar av uppdragens innehåll gentemot genomförandets form. Gemensamt för både Oxyma och Transformator är dock att de inte påbörjar några uppdrag med både hög osäkerhet avseende uppdragets innehåll och hög osäkerhet avseende genomförandets form. Bägge företagen är noga med att redan på förhand säkerställa att de endast tar sig an uppdrag som passar in i deras arbetssätt.

Under det pågående arbetet sker sedan en successiv begränsning av utfallsrummet. I Oxymas uppdrag detaljeras produkten successivt allt mer genom problemlösning som i varje uppdrag anpassas till det specifika projektets utmaningar. I designprojekten på Transformator begränsas det innehållsliga utfallsrummet i varje iteration av processen. Projektgruppen definierar och analyserar slutkundernas behov som de sedan använder som grund för att avgränsa uppdragets möjliga resultat.

Att kreera på beställning

Kreativitet som fenomen är till viss del oförutsägbart och okontrollerbart och kan därför inte planläggas, garanteras eller beordras med absolut säkerhet. En relevant fråga är således hur designkonsultföretag förmår vara kreativa på beställning? Som vi har visat i kapitlet minskar de två exempelföretagen kreativitetens inbäddade osäkerhet genom att på olika sätt balansera designernas frihetsgrader och begränsningar.

Att skapa på uppdrag av en beställare kräver att designkonsulternas arbete kontinuerligt stäms av med uppdragsgivaren. Det tycks också vara viktigt att kontinuerligt söka uppfatta och inverka på uppdragsgivarnas antaganden samt att anpassa leveransen till dessas förväntningar. I kapitlet har vi påvisat två sätt att hantera beställarens roll. Antingen involveras beställaren i idégenerering och strategiskt beslutsfattande för att bli delaktig och känna ägandeskap kring koncepten som utvecklas. Alternativt informeras beställaren regelbundet om framsteg och motgångar i arbetet samt tentativa resultat för att på så sätt bli involverad i vad som sker.

Genom att styra arbetet med antingen en *definierad form* för genomförandet eller ett *avgränsat innehåll* i uppdraget lämnas ett fritt utrymme i designkonsulternas skapandeprocesser. Begränsningar i uppdragens innehåll ställer in målet för designkonsulternas arbete, medan de fritt kan skapa vägen fram till resultatet. Avgränsningar i arbetsmetodernas form guidar å andra sidan designkonsulterna genom skapandeprocessen, medan de innehållsliga målen kreeras under arbetets gång.

Genom att antingen följa en standardiserad process eller genom att ha en slutprodukt som ledstjärna blir design- och utvecklingsarbetet till viss del förutsägbart. Som har beskrivits i kapitlet ser designkonsulterna inte planlagda, tidsbegränsade och avgränsade uppdrag som motsättningar till kreativitet och skapandeprocesser. Att förmå vara kreativ på beställning är således varken mystiskt eller kaotiskt. ◉

REFERENSER

Buchanan, R. (2001). *Design Research and the New Learning*. Design Issues 17(4): 3-23.

Burns, T. and G. M. Stalker (1994). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Engwall, M., Ed. (2003). *Produktutveckling bortom kunskapens gränser – Mot en osäkerhetens grammatik*. Lund: Studentlitteratur.

Konstfack [online], "Industridesign", tillgänglig från <http://www.konstfack.se/sv/Om-Konstfack/Institutioner/Institutionen-for-Design-Konsthandverk-och-Konst/Industridesign/> [2011-08-10].

Konstfack [online], "Industridesign, 180 hp", tillgänglig från: <http://www.konstfack.se/sv/Utbildning/Kandidatprogram/Industridesign-180-hp/> [2012-08-18].

Lockwood, T. (red.) (2010). *Design Thinking – Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press.

Lundequist, J. (1995). *Design och produktutveckling – Metoder och begrepp*. Lund: Studentlitteratur.

Nielsen, T. (2008). Svenska företag om design 2008. Stockholm: QNB Analys & Kommunikation AB, för SVID, Teknikföretagen samt Svensk Teknik och Design (STD).

APPENDIX

Studiens metod

De två studerade organisationerna har valts ut på grund av ett antal faktorer. Företagen har under de senaste åren växt både i antal medarbetare och i ekonomisk omsättning. Ett kriterium har varit att organisationerna ska bestå av ett flertal individer för att kunna studera organisering av designarbete som kräver planering samt delegering av ansvar och arbetsuppgifter. Under studiens gång har Transformator gått från cirka tio till 20 medarbetare, medan Oxyma passerade 30 anställda under våren 2012. Organisationerna har också funnits sedan 1998 respektive 2004 vilket kan ses som en indikation på att de är ekonomiskt hållbara om inte framgångsrika.

Företagen har uppmärksammats för sina designresultat på olika sätt. Oxyma vann i egenskap av designleverantör tillsammans med sin uppdragsgivare en designutmärkelse under 2010, efter att ha varit utnämnd till två priser. Transformators tjänstedesign har berört tusentals konsumenter i olika uppdrag för till exempel flera svenska banker och försäkringsbolag samt stora offentliga verksamheter såsom Systembolaget och Försäkringskassan.

För att skapa kunskap om organiseringen av dessa framgångsrika verksamheter har observationer gjorts under två till tre dagar per vecka under totalt sju månader (3,5 månader hos varje företag). En av oss har gjort observationer under seminarier och arbetsmöten, samt både interna och externa avstämningsmöten. Hon har aktivt medverkat i arbetet under observationerna vilket gör att de kan kategoriseras som *deltagande observationer*. I stort har hon försökt att smälta in i de båda företagens vardag.

En sammanfattning av den använda fallstudiemetodiken

	TRANSFORMATOR DESIGN GROUP AB	OXYMA INNOVATION AB
HUR?	Etnografiskt inspirerad fallstudie	Etnografiskt inspirerad fallstudie
	3,5 månader	
A) INTERVJUER	9 semi-strukturerade intervjuer, i genomsnitt 1½ timma/intervju	12 semi-strukturerade intervjuer, i genomsnitt 1½ timma/intervju
B) OBSERVATIONER	2-3 dagar per vecka: 15 medarbetare i organisationen följdes kontinuerligt, därtill observerades externa partners, uppdragsgivare samt slutkunder.	2-3 dagar per vecka: 13 medarbetare i organisationen följdes kontinuerligt, därtill observerades uppdragsgivare samt underkonsulter.
C) MÖTEN	Ungefär 10 interna möten (å 2 timmar), 3 externa möten med uppdragsgivare (å 2 timmar), 4 seminarier (å 2 timmar), 8 slutkundsintervjuer (å 30 minuter), och 8 workshops (hel- eller halvdagar)	Ungefär 15 interna möten (å 2 timmar), 1 externt möte med uppdragsgivare
D) DOKUMENTATION	Projektrelaterad dokumentation, projektrelaterade mailkonversationer arbetsbeskrivningar och dokument som beskriver företaget.	
E) ANNAT	Deltagit i informella möten, luncher, inflyttningsfest, kaffeпаuser etc.	

Som komplement till observationerna har även 20 individer intervjuats under 60 till 120 minuter vardera. De som deltagit i intervjuerna finns på alla nivåer i organisationerna: från medarbetare upp till vd (se tabell nedan). Båda företagen organiserar främst sitt arbete genom temporära projekt. Därför har intervjuerna varit ämnade att täcka in både medarbetare som arbetar som projektmedlemmar och de som arbetar som projektledare. Samtliga intervjuer har varit semistrukturerade, det vill säga intervjuaren har förberett ett antal frågeområden (om kreativitet, processer, ledning, organisering, et cetera) samtidigt som följdfrågor utifrån respondenternas svar har möjliggjorts.

Därtill har olika typer av skriftligt material så som mailkorrespondens och projektbeskrivningar tagits i beaktande.

NÄR?	VEM?	FÖRETAG
2011-10-04	Kundansvarig	Transformator Design AB
2011-11-30	Servicedesign Director	Transformator Design AB
2011-12-07	Servicedesigner	Transformator Design AB
2011-12-07	Vd	Transformator Design AB
2011-12-08	Senior Servicedesigner	Transformator Design AB
2011-12-09	Senior Servicedesigner	Transformator Design AB
2011-12-09	Konceptdesigner	Transformator Design AB
2011-12-14	Kundansvarig	Transformator Design AB
2011-12-21	Servicedesign Director	Transformator Design AB
2012-03-23. 2012-08-20	Vice vd/ekonomichef/produktutvecklingsstrateg	Oxyma Innovation AB
2012-05-03	Produktutvecklare: Industridesign	Oxyma Innovation AB
2012-05-24	Produktutvecklare: Konstruktion	Oxyma Innovation AB
2012-06-13	Produktutvecklare: Konstruktion	Oxyma Innovation AB
2012-06-28	Produktutvecklare: Projektledning	Oxyma Innovation AB
2012-06-28	Produktutvecklare: Industridesign/ Konstruktion	Oxyma Innovation AB
2012-06-28	Produktutvecklare: Projektledning	Oxyma Innovation AB
2012-06-28	Konsultchef	Oxyma Innovation AB
2012-06-28	Konsultchef	Oxyma Innovation AB
2012-06-29	Produktutvecklare: Konstruktion	Oxyma Innovation AB
2012-08-28	Vd	Oxyma Innovation AB



KREATIVITET OCH KAPITAL PÅ ARKITEKT- KONTORET

Sofia Levin, Emma Stenström, Lars Strannegård och Erik Wikberg
(Handelshögskolan i Stockholm)

ARKITEKTUR SOM IDEOLOGISK OCH INTERNATIONELL VERKSAMHET

HOWARD ROARK ÄR huvudpersonen i Ayn Rands roman *Urkillan* från 1943 och sägs av flera intervjuade i denna studie vara den klassiska sinnebilderna av en arkitekt. Denna arkitekt uppvisar gång på gång en total kompromisslöshet mot att göra några eftergifter till den kommersiella smaken, oavsett följderna. Han gör hellre kroppsarbete i ett stenbrott än att kompromissa med en enda detalj gentemot en kund. ”Jag bygger inte för att ha klienter, utan har klienter för att kunna bygga”, är hans genomgående devis. Han arbetar helt ensam efter eget huvud och får med tiden ett anseende och prisas för den integritet han vunnit genom att inte ge efter för kollektivet. När en företagsledning uppför en lätt omarbetad version av en av hans byggnader, spränger han den. Inför den jury han får möta i rätten – som han för övrigt valt efter vilka han tror kommer att vara de minst sympatiska – håller han så ett brandtal om individen mot kollektivet och säger att alla stora innovationer uppstått trots att samtiden och kollektivet motarbetat dem.

Om Howard Roark är sinnebilderna av en arkitekt, hur ser det då ut i praktiken? Har bilden någon giltighet? Är arkitekter ovilliga att kompromissa? Har man kunder för att få skapa eller är det tvärtom? Hur skapar man kollektivt och hur kapitaliserar man på det? Vilka dominerande idéer finns avseende vad man gör och varför?

Vi ska förstås inte dra jämförelsen med Howard Roark för långt; han är trots allt bara en romanfigur, skapad av en kontroversiell författare. Det här kapitlet handlar istället om nio samtida arkitektkontor; om hur de organiserar sina kreativa processer och hur de kapitaliserar på sin kreativitet.

Syfte och metod

Arkitekter och arkitektkontor spelar en framträdande roll i samhället. Byggnader uppförs alltid i ett tidsmässigt och rumsligt sammanhang och de är varaktiga; de består i decennier eller sekler. De kan ses som förkroppsligade, materiella avbildningar av mentala strukturer och idéer kring de allra mest grundläggande frågorna om hur vi bör organisera vårt familjeliv, våra arbetsplatser, våra umgängesplatser, våra samhällliga institutioner och våra offentliga miljöer. Ett sätt att tolka det är att det kräver någon form av ideologi; inte lika extrem som Howard Roarks, förstås, men ändå idéer om hur samhället ska se ut. Eller som grundaren till ett av våra fallföretag, Rem Koolhaas, säger: ”Det fina med arkitektur är att det är en konstform som alla har tillgång till.”¹

Det ständiga och ofrånkomliga samspelet mellan samhälle och arkitektur i denna vidsträckta mening medför också att teorier om hur man till exempel organiserar industriella processer effektivt blir otillräckliga och inte utan vidare kan tillämpas på arkitektkontorens verksamhet. De måste ta hänsyn till många andra värden i sin praktik: estetiska, ekonomiska, kulturella, sociala och många fler. Mot denna bakgrund vill vi med detta kapitel belysa hur framgångsrika arkitektkontor leds och organiseras samt kapitaliserar på sin kreativitet utifrån sina egna särdrag, förutsättningar och möjligheter. Två grundläggande frågeställningar som vi avser att besvara i kapitlet är:

- Hur leds och organiseras kreativa processer i framgångsrika arkitektkontor?
- Hur bedriver arkitektkontor affärsverksamhet kring de kreativa resultaten?

1 Rem Koolhaas – *A Kind of Architect* (2008). DVD registrerad av Markus Heidingsfelder och Min Tesch. New York: Arthouse Films.

Dessa frågor söker fånga hur företagen förmår att kapitalisera på sin kreativitet och skapa trovärdighet samtidigt som de bedriver en affärsverksamhet. Vi undersöker om man till exempel har vissa delar i verksamheten som syftar till att dra in pengar och andra som ger status, vem som leder vad och hur och om detta skiljer olika arkitektkontor åt. Just spänningen mellan kreativiteten och kapitalet, mellan det konstnärliga och det kommersiella, som den *grundläggande dynamiken* i de kulturella och kreativa näringarna, har många forskare tagit fasta på. Vårt bidrag till fältet är att fokusera på arkitektkontor och specifikt se hur arkitekterna kapitaliserar på sin kreativitet samt leder och organiserar sin verksamhet i just detta spänningsfält mellan det kreativa och det kommersiella.

Mot bakgrund av mångfalden av värden som skapas i den arkitektoniska praktiken har vi valt att inte enbart beakta värden i monetära termer. Vår utgångspunkt är därför att vara uppmärksamma på olika sorters värden och inte enbart definiera framgång i ekonomiska termer. Därför har vi valt att fokusera på ett mindre antal företag som vi försökt komma nära och kontrastera dessa mot varandra. Vi har studerat nio företag och genomfört cirka 30 intervjuer med representanter från företagen.² Därutöver har vi intervjuat ett antal utomstående experter samt genomfört fältbesök och observationer. En sammanställning av intervjuerna hos fallföretagen återfinns i appendix och alla citat hänvisas dit.

Varför en internationell studie?

Fokus i boken som helhet ligger på Sverige, och även vi har främst svenska arkitektkontor och den svenska marknaden i åtanke när vi skriver. Men vi har studerat såväl svenska som utländska kontor av flera skäl.

Först och främst känner de kulturella och samhällsliga frågor som arkitekturen måste förhålla sig till inga nationella gränser utan är del av ett vidare sammanhang. Arkitektstudenter studerar inte en lokal arkitektpraktik utan traditioner, estetiska stilbildningar och byggnadspraktiker med utsträckning i tid och rum. Förebilder och

² Intervjuerna har varit semi-strukturerade och skett med representanter för såväl företagsledning som anställda. Utöver de formella intervjuerna har vi på flera företag pratat med andra, som exempelvis projektledare och praktikanter.

referenser kan lika gärna studeras och hämtas från antikens Grekland, trängseln i New York, Bauhaus funktionalism eller hisnande framtidsvisioner.

Vidare arbetar många arkitekter och arkitektkontor internationellt, till exempel kan ett projekt ena dagen avse en byggnad i Dubai och nästa dag en byggnad i Peking eller Paris. Dessa förgreningar mot världen har motiverat våra studier av arkitektkontor från olika länder, samt de platser och kontexter de verkar inom. Mycket tyder dessutom på att marknaden kommer att bli än mer internationell framöver.

Samtidigt har det internationella perspektivet ofta saknats i den svenska diskussionen. Staffan Carneholm, vars bok *Arkitektföretaget*³ vi har lutat oss mot, beskriver till exempel hur det har saknats internationella jämförelser och hur arkitektbranschen setts som genomgående nationell i olika undersökningar, trots att så inte alls är fallet.

Framförallt är det intressant att jämföra hur ett antal framgångsrika utländska arkitektkontor hanterar de olika affärs- och organisationsutmaningar som målas upp för den svenska arkitektbranschen och vi ser beskrivningen och analysen av dessa som ett bidrag, som kan inspirera svenska företag.

Texten kommer att disponeras enligt följande. Först ger vi en kortfattad överblick av den svenska arkitektbranschen och dess utmaningar samt en beskrivning av alla de undersökta företagen. Därefter kommer de två grundläggande frågorna, om hur kreativa processer leds och organiseras samt hur företagen bedriver sina affärsverksamheter kring de kreativa resultaten, att behandlas under separata rubriker. Slutligen presenteras slutsatser av studierna.

Arkitektbranschen och dess utmaningar

I Sverige finns i dag ungefär 9 000 arkitekter.⁴ Branschen består av ett stort antal mindre företag; cirka 90 procent av företagen har färre än fem anställda. Ett femtiotal företag har fler än 20 anställda och ett tiotal företag har fler än 100 anställda. Tre företag; SWECO, Tengbom och White, har 500 anställda eller fler.

3 Carneholm, S. (2011). *Arkitektföretaget*. Stockholm: Sveriges Arkitekter.

4 Uppgifterna är, om inget annat sägs, hämtade från Carneholm (2011).

Normal omsättning är drygt 1 miljon svenska kronor per anställd, vilket är lägre än i en del andra kunskapsbranscher. En managementkonsult drar till exempel i genomsnitt in närmare 1,9 miljoner och en jurist 1,7 miljoner. Vinstmarginalerna är ett annat mått; i genomsnitt ligger de runt nio procent, men de varierar självklart mellan olika arkitektföretag och över åren.

Historien är som alltid viktig. Kortfattat var den svenska marknaden starkt reglerad fram till början av 1990-talet, då den istället blev mer avreglerad än de flesta. Numera tillhör den, enligt Carneholm, en av de mest avreglerade marknaderna i världen. Dessutom kännetecknas den av att det finns ett antal mycket stora och starka byggföretag, som sägs kunna diktera villkoren. Skanska, till exempel, är ju ett av världens största byggföretag och den svenska byggsektorn anses vara unik just för sin mycket starka maktkoncentration hos några få, privata aktörer.

En avgörande förändring skedde dock redan under 1950- och 1960-talet, och Kristina Grange⁵ beskriver en maktförskjutning: från arkitekternas mer estetiska syn till beställarnas mer tekniska och kommersiella dito. Arkitekterna tvingades därmed att antingen underkasta sig beställarnas tekniska och ekonomiska krav, eller arbeta med småskaliga projekt med konstnärlig frihet.

Parallellt förändrades förstås också relationen mellan arkitekt och beställare; från att ha varit mer av en förtroenderelation blir den mer kalkylerande eller, som Carneholm uttrycker det: från att ha varit anlitade blir arkitekterna upphandlade.

Här sker nästa intressanta förskjutning: istället för att sälja värde, börjar arkitekterna sälja timmar, eftersom timmar är enklare att prissätta, räkna och jämföra. Samtidigt ställer det till problem. Många arkitekter, som vi senare ska se, drivs av skapandet snarare än av affärerna och lägger därmed gärna ned extra timmar i ett projekt, det vill säga de överpresterar i förhållande till vad de får betalt för. Dessutom förekommer ofta tävlingar och parallella uppdrag, vilket i sig uppmuntrar till just överprestation.

5 Grange, K. (2005). *Arkitekterna och byggbranschen. Om vikten av att upprätta ett kollektivt självförtroende*. Doktorsavhandling. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.

Ett undantag utgör möjligtvis de så kallade ”stjärnarkitekterna”, som inte minst fått en renässans i dagens så kallade ”upplevelseekonomi”⁶. Bygger man sig ett starkt varumärke, borde man, i alla fall i teorin, kunna ta betalt för annat än timmar. Därmed inte sagt att alla gör det, men det kan onekligen vara en affärsmässig anledning till att skapa starka varumärken.

Samtidigt pekar utvecklingen av en upplevelseekonomi också åt att det är en annan typ av byggnader som efterfrågas, mer spektakulära byggnader, som ska ”sätta en plats på kartan”. Parallellt med att det också finns en ekonomisk utveckling, där fastighetsutveckling ses alltmer som en investering som ska öka värdet på marken.

Viktigt att minnas är också att arkitekter dessutom påverkas starkt av konjunktur och politik. När bostadssektorn genomgick en kris på 1990-talet, hamnade till exempel arbetslöshetsnivån för arkitekter på 20–25 procent. Bostäder står för ungefär 20 procent av uppdragen, men utgör en motor för allt byggande, eftersom det runt bostäder växer fram andra typer av verksamheter. Vad som ska hända med bostadsbyggandet, inte minst i tillväxtregionerna, är således en nyckelfråga och utmaningarna för arkitektkontoren ligger därför delvis bortom deras kontroll och är beroende av såväl konjunktur som politiska beslut.

Arkitektkontoren står dock också inför en rad utmaningar som de själva har möjlighet att påverka. Enligt Carneholm krävs det framför allt att de utvecklar sitt affärstänkande och tydligare argumenterar i termer av värdeskapande. Arkitekter kan till exempel i framtiden få en viktigare roll som kommunikatörer och partnerskap verkar likaså vara på frammarsch, i arkitektbranschen likväl som på andra håll. Överhuvudtaget kan man se ett behov för arkitektkontoren av att bygga nätverk, göra omvärldsanalyser och skapa nya kunskapsrelationer. Som kommer att framgå ingår i våra fallstudier företag som kan anses vara föregångare på detta område, till exempel Tengbom som i Sverige arbetar med ett tydligt affärstänkande och OMA i Holland som bland annat erbjuder ett slags managementkonsulttjänster inom organisationsutveckling.

VÅRA FALLFÖRETAG

Våra fallföretag är valda därför att de uppvisar en stor bredd, exempelvis rörande mål, strategier, organisationsform, ålder, storlek, ägarskap, verksamhetsinriktning och geografisk etablering. Bland fallföretagen finns kreatörsledda respektive managementledda företag, medarbetarägda företag respektive företag (delvis) ägt av investmentbolag, pragmatiskt respektive idealistiskt drivna företag, västerländska privata företag och företag ägt av den kinesiska staten, och så vidare. Fallföretagen verkar alla inom ett spänningsfält mellan kreativitet och kapital, kultur och kommers, och har valts ut för att ge största möjliga kontrastverkan och för att fånga något av den mångfald och bredd som finns i branschen. Vår målsättning har varit att studera dessa olika typer av företag för att därigenom försöka fånga det spänningsfält som råder mellan skapande och krav på lönsamhet.

ARKITEKTKONTOR	HEMVIST	GRUNDAT ÅR	ANSTÄLLDA (CA)	GRUNDARE	ÄGARE
Tengbom	Sverige	1906	500	Ivar Tengbom	Majoritet ägd av det privata investeringsbolaget Sobra, minoritet ägd av ca 25 medarb.
White	Sverige	1951	500	Sidney White	Medarbetarägt, cirka 100 partners
Building Design Partnership (BDP)	England	1961	1000	George Grenfell Baines	Medarbetarägt, med huvuddelen av aktierna ägda av företagsledningen och en minoritet ägda av merparten anställda.
OMA	Holland	1975	300	Rem Koolhaas, Madelon Vriesendorp, Zoe Zenghelis och Elia Zenghelis	Ägs av sju partners
Zaha Hadid	England	1980	350	Zaha Hadid	Helägt av grundaren
Claesson Koivisto Rune	Sverige	1994	10	Mårten Claesson, Eero Koivisto och Ola Rune	Helägt av grundarna
BIAD Ufo	Kina	2002	30	Zhu Xiao Di*	Helägt statligt bolag
MAD Architects	Kina	2004	50	Ma Yansong	Helägt av grundaren och två partners
Johan Sundberg	Sverige	2006	3	Johan Sundberg	Helägt av grundaren

Tabell 1. Översikt av fallföretagen i studien sorterade efter ålder.

*BIAD Ufo startades på 2002 på inrådan av Zhu Xiao Di. Moderorganisationen BIAD (Beijing Institute of Architectural Design) grundades i oktober 1949 – samma månad som Folkrepubliken Kina grundades – och har ca 3000 anställda.

Förutom att studera arkitektkontoren och deras verksamhet, har vi också gjort observationer från städerna – Stockholm, Lund, Manchester, Rotterdam, Toronto, London och Peking – varifrån dessa företag låter sin verksamhet utgå från eller är verksamma i. Det har varit värdefullt i empiriinsamlingen, då det gäller att förstå kontextens och platsens betydelse för verksamheten. Dessa platser utgör också knutpunkter för vissa av våra fallföretag; där en firma har sitt huvudkontor bedriver en annan firma viktiga projekt. Då vi till exempel besökt Manchester för att intervjua Building Design Partnership (BDP) i stadens finanskvarter har vi också gjort besök i West Gorton, ett område omtalat för allvarliga sociala problem, kriminalitet och fattigdom, där det svenska företaget White bedriver ett projekt om hållbar arkitektur. Då vi besökt Peking för att intervjua de kinesiska arkitektkontoren MAD Architects och BIAD UFO har vi också gjort platsbesök för att se flera av de spektakulära byggnader som OMA och Zaha Hadid stått bakom. Det kinesiska företaget MAD Architects hade likaså inte sitt genombrott med projekt i Peking, utan i Toronto. Inflytelserika böcker av till exempel OMA:s grundare Rem Koolhaas har skymtats på kontoren i alla länder och uttalade stilförebilder på de olika kontoren är ofta gemensamma oavsett land eller världsdel. Detta är exempel på hur arkitektur är en internationaliserad företeelse. I alla tider har arkitekturstudenter lärt sig om arkitektoniska uttryck runt om i världen, arkitekter har rest mellan länder och i vår alltmer globaliserade tid har arkitekturens praktik blivit än mer internationaliserad.

Även om arkitekturens diskurs spänner över nationsgränser är det inte säkert att byggandet internationaliserats i samma utsträckning. De två stora svenska fallföretagen i vår studie, White och Tengbom, har en marginell del av sin omsättning i utländska projekt. Tomas Stoll, affärsområdeschef på Tengbom, säger att arkitektmarknaden ”i grunden är konservativ och lokal”. White och Tengbom uppger att en låg andel av deras omsättning (cirka fem procent) kommer från projekt i utlandet, vilket kan förklara varför marknaden upplevs vara lokal. Merparten av arkitektkontoren i vår studie vittnar dock om en utveckling mot att

marknaderna blir mer och mer globala och dynamiska. Claesson Koivisto Rune har inte gjort någon sammanställning, men uppskattar att projekt utanför Sverige står för halva omsättningen eller mer. Zaha Hadid, BDP och OMA är andra utländska företag som i hög utsträckning är internationaliserade. Zaha Hadid har till exempel enligt sin webbplats 950 projekt i 44 länder och 350 anställda från 55 nationer. Flera av fallföretagen betonar dessutom vikten av att anställa folk med erfarenheter från olika delar av världen, och har det som en medveten strategi.

Två stora och två mindre svenska företag

Av de sammanlagt nio företagen är fyra svenska: Tengbom, White, Claesson Koivisto Rune och Johan Sundberg.

Tengbom är det äldsta företaget i studien och ett av Europas äldsta arkitektkontor. Det grundades år 1906 av Ivar Tengbom, som ritat en lång rad historiska märkesbyggnader i Stockholm: Tändstickspalatset, Stockholms konserthus, Handelshögskolan i Stockholm, Citypalatset, Högalidskyrkan, med flera. Idag arbetar Tengbomkoncernen efter en mer affärsmässig modell än vad företaget gjorde i starten. År 2005 rekryterades en icke-arkitekt, civilingenjören Magnus Meyer, till vd och företaget ägs idag till en stor del av ett privat investeringsbolag. 40 procent ägs alltså av cirka 25 medarbetare. Intressant är också att Tengbom har växt snabbt de senaste åren, framför allt via uppköp av mindre kontor, och att de sägs präglas mer av affärstänkande än många andra kontor, kanske på grund av en annan ägarstruktur.

White räknas tillsammans med Tengbom och SWECO till Sveriges i särklass största arkitektkontor med cirka 500 anställda. Alla anställda erbjuds att bli aktieägare och dessutom har White cirka 100 partners, som alla äger lika stora delar. Företaget leds av arkitekten Monica von Schmalensee som säger att hon tror att det känns naturligt för White att ha en arkitekt som vd, eftersom företaget är ägt av medarbetarna med samma profession och tycker att det är viktigt att kunna ha en arkitekt som språkrör. White har en tydlig nisch mot hållbar arkitektur, vilket inbegriper miljömässig, social och ekonomisk håll-

barhet, och har till exempel rekryterat Miljöpartiets tidigare ledare Maria Wetterstrand till sin styrelse samt anställt antropologen Victoria Walldin som med etnologiska metoder gör utredningar om platser och byggnader som White arbetar med. Företrädare för White säger sig vilja bredda sin verksamhet genom att satsa på att integrera nya kompetenser i företaget.

Claesson Koivisto Rune är ett av Sveriges mest medieuppmärksammade arkitektföretag och de tre delägarna, som grundade företaget tillsammans i mitten av 1990-talet, är de första svenska arkitekterna som ställt ut på Arkitekturbiennalen i Venedig. Idag har firman tio medarbetare och är, liksom Tengbom och White, belägen på Södermalm i Stockholm. Claesson Koivisto Rune ägs till en tredjedel var av Mårten Claesson, Eero Koivisto och Ola Rune, som själva inte är hus- utan inredningsarkitekter. I verksamheten ingår inte enbart arkitektur utan också formgivning av möbler, lampor, textilier, smycken, accessorer, badrumsartiklar, köksgeråd samt elektronik inom mobiltelefoni och lufffuktare.

Johan Sundberg är ett exempel på den vanligaste sorten av arkitektkontor: det lilla. Han driver sin egen arkitektpraktik sedan 2006, i form av en enskild firma belägen i Lund. Han har specialiserat sig på att bygga villor och sedan starten har han strävat efter att vinna ett anseende som ska möjliggöra för honom att förverkliga sina idéer om god arkitektur. Johan Sundberg har blivit nominerad till debutantpriset i tidningen Arkitektur och har i ett nummer av den internationella tidskriften Wallpaper kallats en av 30 särskilt uppmärksammade arkitekter runt om i världen. Sundberg har idag en halvtidsanställd arkitekt samt en praktikant. Han planerar att inom kort bilda aktieföretag och expandera verksamheten.

Ett par av världens mest ansedda arkitektkontor bland fallföretagen

De utländska fallföretagen i denna studie har sitt ursprung i England, Holland och Kina. Building Design Partners (BDP) grundades 1961 av George Grenfell-Baines med en tydligt uttalad ideologi vägled av

interdisciplinaritet och det kollektiva etoset hos Bauhaus. Grenfell-Baines växte upp under knappa ekonomiska förhållanden och lät sitt företag experimentera med vinstdelning efter socialistiska ideal och uttalade en absolut jämlikhet mellan professionerna på företaget. Med tiden har företaget förändrats till att vägledas av marknadsekonomiska hänsynstaganden och låter den konstnärliga verksamheten av firman begränsas av affärsmässigt motiverade ramar. Idag har organisationen över 1 000 anställda och marknadsförs som den största designorganisationen i Europa.

OMA står för Office for Metropolitan Architecture som företaget hette då det grundades 1975 av två par: Rem Koolhaas och Madelon Vriesendorp samt Zoe och Elia Zenghelis. Det är ett av världens mest kända arkitektkontor. OMA har en tankesmedja och forskningsavdelning i sin systerorganisation AMO och har kontor i Rotterdam, New York, Peking, Hong Kong och planerar ett kontor i Doha i Qatar. Firman har idag strax över 300 anställda och ägs av sju delägare. Den konstnärliga utvecklingen leds av arkitekten Rem Koolhaas och den affärsmässiga av Victor van der Chijs, som inte är arkitekt utan har en bakgrund inom finanssektorn och som tidigare varit vd för flygplatsen Schiphol International.

Zaha Hadid Architects är ett helägt bolag av den irakisk-brittiska grundaren med samma namn. Hadid bildade firman 1980 och dessförinnan var hon partner på OMA. Den arkitektleda firman har kontor i London och hade fram till ca 2004–2005 inte fler än cirka 20 anställda, men växte sedan snabbt till nuvarande storlek om cirka 350 anställda. År 2004 erhöll Zaha Hadid det prestigefyllda Pritzkerpriset (Pritzker Architect Prize), känt som arkitekturens Nobelpris, som första kvinna någonsin. Hon är idag en massmedial celebritet som syns i ledande modetidningar och har rankats bland världens 100 mest mäktiga kvinnor av tidningen Forbes. Idag drivs den löpande verksamheten på Zaha Hadid Architects av Patrik Schumacher och Zaha Hadid själv. Firman uppfattas som en av världens mest kända arkitektfirmor för spektakulära byggnader.

MAD Architects är ett företag som startades år 2004 av Ma Yansong, en kinesisk arkitekt som på kort tid har fått högt anseende och tilldelats prestigefulla priser. År 2006 tilldelades han Architecture League Young Architects och år 2010 blev han den förste kinesiske arkitekten att erhålla ett så kallat RIBA Fellowship. Idag leds firmen vid sidan av Yansong och delägarna Dang Qun och Yosuke Hayano. Alla har arkitektbakgrund, men de har olika roller vad gäller ekonomiska uppgifter och kreativt arbete. Företaget har idag cirka 50 anställda, praktikanter inräknade. Yansong är involverad i varje projekt och firmen har inga ambitioner att växa utöver sin nuvarande storlek. Han beskriver en på många sätt idéburen strategi, mer av en filosofi än en affärsstrategi, då han beskriver företagets förhållningssätt till marknaden, arbetsorganisationen och organisationens målsättningar.

BIAD UFO är en statligt ägd avantgardistisk underorganisation till BIAD (Beijing Institute of Architectural Design). BIAD UFO bildades 2002 under namnet Urban Space och bytte till sitt nuvarande namn i samband med olympiska spelen i Peking år 2008. Namnet är dubbeltydigt: det syftar dels på den direkta betydelsen UFO (som akronym för *Unidentified Flying Object*) och dels på betydelsen Un-Forbidden Office, anspelande på Förbjudna staden i Peking. BIAD UFO har idag cirka 30 anställda och har med sin moderorganisation samarbetat med en lång rad ansedda firmor, till exempel Zaha Hadid, Frank Gehry och Foster + Partners. Dess moderorganisation BIAD har cirka 3 000 anställda och har till exempel ritat de politiska byggnaderna kring Himmelska fridens torg.

FYRA ORGANISERINGSMODELLER

Hur kan man kollektivt organisera och samla sig kring ett uttryck, en arkitektonisk idé; kring något som både ska vara igenkännbart och ändå upplevas som nyskapande och unikt? Hur håller man ihop kontor med 500 eller 1 000 anställda? Kort sagt, hur leds och organiseras kreativa processer i arkitektföretag?

Bland våra fallföretag syns en mångfald i organisationsmodeller, varav vi har kunnat identifiera ett slags typologi bestående av fyra organisationsmodeller. Med typologi avser vi ett analytiskt verktyg, ett slags kondensat av empiriska observationer. Typerna är med andra ord teoretiska renodlingar och det finns ingen fullständig överensstämmelse mellan ett specifikt fallföretag och en viss organisationsmodell. Fallföretagen lånar dessutom ofta drag av flera och kan dessutom röra sig mellan dem över tid.

Vi gör heller inte anspråk på att dessa fyra modeller ska utgöra en fullständig förteckning över alla sorters sätt att organisera kreativa processer i arkitektbranschen. Ändå vill vi hävda att de kan vara behjälpliga för den som vill förstå kreativitetens organisering i arkitektbranschen ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.

1) Genimodellen

Den första modellen är ovanlig i praktiken, men förekommer desto oftare som tankemässig förebild. Minns till exempel Howard Roark, som kan ses som arketyperen för denna modell. Till skillnad från merparten av fallföretag som betonar att kreativt arbete i arkitektbolag är en kollektiv process som involverar många anställda, kunder och andra i företagets omvärld, utgår genimodellen från en ledande individ eller möjligen ett par ledande stjärnarkitekter. De bestämmer över både målen och medlen för de kreativa processerna. Det är i grunden ett toppstyrt sätt att leda kreativitet, där kompromissvilligheten mot andra intressenter är liten. Johan Sundberg säger till exempel att en vanlig föreställning i arkitektvärlden är att kunderna förväntas komma till arkitekten och inte tvärtom.

Ulla Bergström, partner och marknadschef på White, säger att ”arketyperen av arkitekten som konstnär lever kvar. Under utbildningen pratar man mycket om individen, geniet, som gör storverk.” Lars Teichmann på Zaha Hadid betonar att arkitekter som Frank Gehry och Zaha Hadid ofta beskrivs som *fountainheads*, urkällor, till all arkitektur i firman, samt att det de facto finns drag av detta på firman, även

om verksamheten samtidigt bygger på stora delar kollektivt arbete. Många gånger, menar Teichmann, faller också denna arketyp på sin egen praktiska orimlighet. Frank Lloyd Wright tillskrivs ofta okritiskt att ha gjort tusen projekt, men alla yrkesverksamma förstår att han omöjligt kunde ha haft tid att göra mer än en bråkdel om han så arbetade dag och natt.

En chefsarkitekt i denna modell kan inte behålla kontroll över estetiska och ekonomiska hänsynstaganden för alla projekt om firman har en alltför stark tillväxt – och modellen sätter således en gräns för storleken. Flera fallföretag uttalar också ett motstånd mot att anställa alltför många eller att åta sig alltför många projekt. Trots att de har mycket skiftande storlek uttrycker flera av företagen att de just för tillfället har den absolut ideala storleken och att de inte vill växa ytterligare. Det verkar således även finnas andra, mentala hinder för tillväxt.

Enligt Carneholm finns också en tydlig gräns för tillväxten. Vid 12–15 anställda måste man formalisera arbetet, vilket kan tänkas förändra organiserandet av de kreativa processerna och det förklarar också varför det finns så många små företag i branschen. Medlen för att uppnå de arkitektoniska målen skulle i en renodlad genimodell bestämmas av chefsarkitekten själv, oavsett om det medför att det enskilda projektet blir lönsamt eller inte. Naturligtvis har inte firmor av detta slag obegränsade ekonomiska resurser, men de kan välja att låta projekt med en viss arkitektonisk höjd finansieras av andra projekt i företaget. Företaget kan också välja att göra projekt som man vet inte kommer att realiseras eller ge några inkomster. Ma Yansong, grundare av MAD Architects, ger uttryck för en organisationsfilosofi som i viss utsträckning lever upp till genimodellens idealtyp. Företaget har bland annat tagit fram design för futuristiska hutonger⁷ med högre boendestandard och faciliteter än brukligt, som en reaktion på hutonger som en turistmässig kuriositet men en mardröm för de som faktiskt bor i dem. Då designen skulle realiseras fann byggherren att materialkostnaderna till byggnaderna blev alltför dyra, varpå MAD Architects

7 Hutonger är karaktäristiska smala gränder med smala hus av typiskt sett låg standard och dålig tillgång till faciliteter som toaletter med rinnande vatten. Hutonger är främst förknippade med Peking och ett antal andra nordkinesiska städer.

åtog sig denna kostnad. Ett annat projekt föreslår att riva Himmelska fridens torg och istället anlägga ett grönområde till år 2050, då Kina förespås ha utvecklats till en demokrati där politiska massdemonstrationer och militärparader blivit överflödiga. Detta förslag – och många andra som utvecklats på MAD Architects – motiveras förstås på andra grunder än att arkitekterna tror att det kommer att leda till ett inkomstbringande, realiserat projekt inom en snar framtid.

Ma Yansong säger att det är lättordnat och ointressant att bli rik. Han säger också att det är omöjligt att samtidigt utvecklas kommersiellt och konstnärligt, eftersom det inte finns nog energi för att koncentrera sig på båda dessa hänsynstaganden. Han berättar vidare att han anser att i princip ett helt spektra av olika arkitektfirmor har kommersialiserats men att det är möjligt att vara en renodlat konstnärlig firma, isolerad från den övriga kommersiella världen. Uttalandet har visst eko i Howard Roarks rättsliga argumentation att hans betalning för arkitekturen inte var ekonomisk, utan bestod av tillfredsställelsen att se den uppförd på det sätt han önskade – och enbart detta.

II) Stilmodellen

Igenkännbarhet är en grundsten i många kulturella och kreativa näringar. Ett modehus eller en filmregissör kan till exempel ha en särskild och återkommande estetik, en musiker ett visst igenkännbart sätt att spela sitt instrument och en skönlitterär författare kan utveckla ett eget, identifierbart språk. Att ha ett tydligt formspråk eller konsistens i det konstnärliga uttrycket tas ofta som intäkt för kvalitet och integritet. Att bara reproducera samma sak om och om igen ses inte med blida ögon inom kulturutövning, och ständiga ryckiga förändringar utan en röd tråd i uttrycket bedöms ofta som inriktningslöst, hattigt och prematurt. Att stå och stampa på samma ställe, att fastna i en fast form bedöms vara av låg konstnärlig kvalitet, ja till och med som ett slags kitsch.⁸ Hög kvalitet i konstnärlig verksamhet inbegriper istället progression, nyskapande och förändring, men helst ska det uttryckas genom ett tydligt och igenkännbart språk.

⁸ Strannegård, L. (2007). Kvalitet på modet. I *Den omätbara kvaliteten*, Strannegård, L. (red.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Det tydliga och igenkännbara uttrycket återkommer på olika sätt i de företag som vi studerat. Vissa har det i sina processer och sitt sätt att närma sig sina uppdrag. Andra har en tydlig och snabbt igenkännbar estetik i sina färdiga byggnader. Deras estetiska uttryck är direkt igenkännbart och har tagit form av ett slags varumärke. Det räcker med ett snabbt ögonkast för att kunna identifiera ett byggnadsverk signerat just det företaget.

Zaha Hadid Architects är ett exempel på ett företag som har tydliga inslag av det vi kallar för stilmodellen. Deras estetiska uttryck har utvecklats över tid och just det faktum att en Zaha Hadid-byggnad ska vara igenkännbar har betydelse för arbetets organisering och ledning. Chefsarkitekten för den löpande verksamheten, Patrick Schumacher, säger att utvecklingen till dagens uttryck är förståelig och historiskt förankrad. Dagens estetiska uttryck är ett resultat av ett systematiskt kunskapsarbete. Över tid har det inom företaget utvecklats något som man skulle kunna kalla företagets personliga röst. En arkitekt på Zaha Hadid Architects, Lars Teichmann, säger att det är ett svårförklarad fenomen att alla medarbetare arbetar efter en enhetlig estetik, eftersom vissa medarbetare helt kan byta stil när de byter arbetsgivare. Han använder en metafor för att beskriva fenomenet: "It is like when people come into a band, and they 'play along'. We don't have any real process for it." Men Patrick Schumacher beskriver igenkännbarheten som ett resultat av självselektande och självstyrande mekanismer. En arkitekt som börjar på Zaha Hadid Architects socialiseras helt enkelt in i den rådande *designkulturen* på företaget. En nyanställd arkitekt lär sig helt enkelt vilken stil och vilket uttryck som gäller för något som producerats vid just detta arkitektkontor. Schumacher beskriver estetiken, stilen, som förfinade kompositioner som ger intryck av naturligt framvuxna former som möjliggjorts av ny datorteknologi och nya material. I detta formspråk ingår ett förkastande av traditionella geometriska former som cirklar, kuber, rektanglar och trianglar – till förmån för mer flexibla och unika former. Denna estetiska stil har, under Patrick Schumachers och andras påverkan, etablerats under

namnet ”parametricism” de senaste 15 åren. Schumacher berättar att hans roll i projekten handlar om att tala om vad han tycker om och inte tycker om, utan att lägga sig i arbetssättet eller hur designprocessen ser ut. Stilmodellen har således inslag av att seniora kulturbärande individer kommunicerar vad som är acceptabelt och inte, vad som är bra och inte, och således vilket estetiskt uttryck som bär tillräckligt mycket av arkitektfirmans igenkännbara signum.

Ett sätt att betrakta företaget med och utan ett särskiljande estetiskt uttryck är i termer av kundtillvändhet. Företag utan ett eget estetiskt uttryck kan då ses som organisationer som vinnlägger sig om att uppnå det estetiska uttryck som kunden vill ha, snarare än den egna organisationen. Men en sådan uppdelning blir i många fall missvisande, eftersom många kunder just vill ha en viss arkitektfirmas estetiska uttryck. För Johan Sundberg har en viss estetisk inriktning blivit ett signum. Kunder kontaktar honom för att de vill ha ett ”Johan Sundberg-hus” och trots att arkitekturen tas fram i samråd med kunderna, som i allmänhet är mycket designintresserade och engagerade, så händer det att Johan ”får styra kundernas smak lite” och ”försvara deras hus mot dem själva”. Det estetiska uttrycket som Johan Sundberg har idag är det som funnits från början, men att uttrycket blev just sådant som idag var inte uttänkt från start.

III) Metodmodellen

Om den nyss beskrivna stilmodellen är spontant framvuxen, självselektande och självstyrande, framstår nästa modell i vissa avseenden som motsatsen. Metodmodellen utgår från att kreativitet skapas ur fördefinierade processer och arbetssätt. Om stilmodellen känner resultatet, men inte vägen dit, kan metodmodellen sägas vara säker på vägen dit, men inte på resultatet.

White arbetar med flera namngivna metoder och koncept. På deras webbplats står att läsa att företaget bland annat arbetar mot en ”Sustainable Integrated Design”, för att säkerställa hållbarhet i sina lösningar, samt arbetar efter kvalitet- och miljöledningssystemet WhiteQ. Detta

system förklaras med att det: ”fokuserar på kundens önskemål och projektets kvalitet: funktion, arkitektur och ekonomi. WhiteQ gäller för all verksamhet inom White. Alla uppdrag dokumenteras systematiskt och säkerställer alla delar i projektet.” Metoder, certifieringar och koncept kan utarbetas inom organisationen, men anammas ofta från organisationens omvärld. Miljöspecialisten Anna Graaf säger att miljöklassningar spelat stor roll för firmans profilering, tillväxt och framgång. Hon berättar hur firmans arbetat med den svenska miljöklassningen Miljöbyggnad, den engelska miljöklassningen BREEAM och den amerikanska klassningen LEED under mycket lång tid. Hon berättar vidare hur firmans varit i stor vinning av detta när efterfrågan på miljöklassningar har ökat och när miljömedvetenheten har ökat i samhället i stort.

Metoder finns inte bara för att säkerställa ett hållbart arbetssätt utan även för att driva kreativiteten. På Tengbom berättar Jannice Johansson att konceptet *storytelling* används som kreativ metod. Konceptet går ut på att bygga en sammanhängande berättelse kring olika typer av arkitektur. Storytelling är inte enbart ett stöd för att driva kreativa processer, utan är också ett sätt att paketera tjänsten inför kunder. Johansson säger att storytelling i sin enkelhet kan ses som en förädling av att arbeta utifrån en röd tråd.

”Men röd tråd låter ju inte lika glamoröst. Alla tycker att det är roligare att arbeta med storytelling än röd tråd. Det är mycket roligare med en design review än en kritik.”

Metodmodellen betonar struktur för kreativa processer. En ytterligare metod för att leda och styra det kreativa arbetet är att särskilja och underordna kreatörerna till ekonomiska beslutsfattare, så att kreatörerna har en på förhand given tidsram och en ekonomisk planering att hålla sig efter. På Building Design Partnership betonar Gareth Hughes att det måste finnas ramar för att anställda ska kunna bli kreativa. Han ser som sin roll att sätta ramar för arkitekterna inom olika projekt, utan att förstöra deras kreativa drivkraft. För att arbeta efter metodmodel-

len behöver man således personer vars funktion är att skapa struktur i projekten. Kreativiteten tar således sin utgångspunkt i en budget.

Metodmodellen eftersträvar i det stora hela en mer linjär process, där kvalitet uppnås genom att följa stegvisa metoder. Detta arbetssätt minskar risken för att överproducera, vilket visar på likheter med typiska målsättningar i industriella processer. Denna metodiska och linjära process skiljer sig avsevärt ifrån nästa modell, som vi kallar skolmodellen.

IV) Skolmodellen

I skolmodellen finns varken ett givet utfall eller en given metod; däremot alltid en strävan efter att generera kunskap. Filosofin bakom detta slags företagande är att frihet frigör kreativitet. Dubbelarbete anses inte vara slöseri och flera parallella lösningar kan utarbetas, även om kunden i slutänden bara kommer att tillhandahållas en lösning. Rem Koolhaas säger till exempel:

”Vi arkitekter hyllas som hjältar – men förödmjukelse är en del av vårt dagliga liv. Den största delen av vårt arbete för tävlingar och i anbudsfrågningar försvinner omedelbart. Ingen annan profession skulle acceptera sådana villkor. Men man kan inte se detta arbete som bortkastat. De utgör idéer och lever vidare i böcker.”⁹

I det företag som Koolhaas grundat, OMA, arbetar man som kollektiv. Rem Koolhaas säger att han själv inte försöker att påverka grupperna för mycket, men att han lägger mycket kraft på att sätta samman dem, för att säkerställa att de representerar olika kompetenser, personligheter, och så vidare. Sedan leder han genom att ifrågasätta deras beslut, så att de tvingas tänka igenom allt de gör.¹⁰

Arbetsdelningen spelar stor roll i en arkitektfirma av skolmodell. Praktikanter, vilka till låg eller ingen betalning förser företaget med en stor mängd arbetstimmar, har ofta en avgörande betydelse för att göra organisationer av detta slag möjliga. Firmor med högt anseende tilldrar sig enorma mängder ansökningar från arkitektstudenter och

⁹ Vår översättning av citat från intervju i *Der Spiegel* [online 2012–10–16].

¹⁰ Rem Koolhaas – *A Kind of Architect* (2008).

nyutexaminerade, som ser att en anknytning till en högprofilerad firma långsiktigt kan öppna intressanta karriärmöjligheter. OMA får cirka 15 000 arbetsansökningar per år, det vill säga drygt 40 per dag.

Vd Victor van der Chijs uppger att OMA väljer sina anställda på grundval av deras kreativitet och goda idéer och inte efter någon särskild specialisering. Han säger att firman har en hög personalomsättning, vilket också eftersträvas. OMA uppges på detta sätt säkerställa ett ständigt inflöde av nya idéer, samtidigt som också de anställda som lämnar firman sägs vara tacksamma att ha arbetat där, därför att de har fått lära sig mycket och dragit fördelar av sin erfarenhet på firman. En nederländsk minister ska passande nog ha benämnt OMA som den bästa utbildningen i landet. Vikten av att ”gå i en bra skola” märks eftersom många individer som blir stjärnarkitekter har påbörjat sina karriärer på en ansedd firma – enbart i våra fallföretag har Zaha Hadid tidigare varit partner på OMA och Ma Yansong har i sin tur tidigare arbetat åt Zaha Hadid Architects.

Ledarna på arkitektkontor av skolmodell kan också liknas vid lärare i mycket konkret betydelse. En betydande del av arbetstiden för chefsarkitekter som Rem Koolhaas, Patrick Schumacher, Zaha Hadid med flera, ägnas just åt formell undervisning, både inom organisationerna och på externa läroverk och universitet.

Reflektioner kring typologin

Vår typologi av organiseringsmodeller bör ses som analytiska hjälpmedel för att förstå arkitektbranschens organisatoriska uppbyggnad. Typologierna är på inget sätt gemensamt uttömmande eller ömsidigt uteslutande, men kan som renodlade modeller belysa fyra olika förhållningssätt till mål och medel för de kreativa processer som praktiseras på arkitektfirmor. Hur arkitektföretagen leder och organiserar sina kreativa processer ser uppenbarligen olika ut. Ändå lyckas alla våra fallföretag organisera sig på ett sätt som samlar alla medarbetarna kring en arkitektonisk idé och ett specifikt arbetssätt, men deras mål och medel skiljer sig åt (se Tabell 2).

	DEFINIERADE MÅL	DEFINIERADE MEDEL
GENIMODELLEN	Ja	Ja
STILMODELLEN	Ja	Nej
METODMODELLEN	Nej	Ja
SKOLMODELLEN	Nej	Nej

Tabell 2. Mål och medel i de olika organiseringsmodellerna.

Genimodellen har både definierade mål och definierade medel för sina kreativa processer. Dessa bestäms av en ledande arkitekt som likt Howard Roark styr verksamheten med minimala eftergifter till omgivningens krav och konventioner. Stilmodellen har definierade mål för de kreativa processerna, men inga definierade medel för hur dessa mål ska uppnås. Det finns ett estetiskt uttryck som ska uppnås, men inga förbestämda processer för att nå dit. Metodmodellen har definierade medel för de kreativa processerna, men inte definierade mål. Dessa mål kan istället skifta; de kan bestämmas av kunder, anpassas till kundernas verksamheter eller till helt andra hänsynstaganden. En övergång till en metodmodell kan till exempel motiveras av att man i högre utsträckning vill dra fördel av organisationens erfarenheter. Skolmodellen har slutligen varken definierade mål eller definierade medel. Där startas varje projekt förutsättningslöst och det kreativa arbetet leds där mer utforskande och fritt.

Man kan ana sig till att de större företagen, som BDP, White och Tengbom, använder ett mer metodiskt arbetssätt för att få kontroll över processer och organisera arbetet. Genimodellen skulle inte fungera för att leda och organisera arbetet på dessa firmor. Storleken på företaget bestämmer således valet av organiseringsmodell och graden av formalisering. Å andra sidan förefaller stilmodellen och skolmodellen fungera på företag som har nått långt över den kritiska gränsen på 12–15 medarbetare, men de ställer andra krav på organisering och ledning. Det är tydligt att ett så kallat kulturellt kapital¹¹ är en värdefull tillgång för att företagen ska kunna locka till sig högkompetenta och ambitiösa indi-

vider. Ett företag med gott anseende kan välja och vraka bland intresserade praktikanter och individer som vill lära sig av ”mästarna”. Därmed blir arbetskraften billig och personalomsättningen hög. I skolmodellen möjliggör ett gott anseende också en hög grad av nyskapande i de arkitektoniska uttrycken. I stilmodellen möjliggör ett högt kulturellt kapital en ökad sannolikhet att det estetiska uttrycket blir tydligt.

Vikten av anseende och olika typer av kapitalackumulering för arkitektkontor kommer vi att gå in på i nästföljande avsnitt.

ARKITEKTERNA OCH KAPITALEN

Den andra av de två grundfrågorna som denna text försöker besvara är hur de studerade arkitektkontoren kapitaliserar på sin kreativitet. Här kommer alltså de affärsmässiga aspekterna in, men låt oss från början vara tydliga och säga att vi tolkar kapitalisering betydligt vidare än så, och som vi antydde i avsnittet ovan så vill vi betona att det finns olika sorters kapital. Framförallt lutar vi oss mot den franska sociologen Pierre Bourdieus teorier om att det bland annat finns ekonomiskt, symboliskt, kulturellt och socialt kapital. Hans idéer har fått stort genomslag på fältet. Ekonomiskt kapital behöver knappast förklaras, men med symboliskt kapital menar han det som sociala grupper ger värde i form av anseende, prestige, tilltro och aktning. Inom arkitektbranschen finns exempelvis många prestigefyllda priser, där Pritzkerpriset har en internationell särställning. Den del av symboliskt kapital som benämns som kulturellt kapital brukar exemplifieras genom att en person har en examen från en respekterad läroanstalt, kunskap om det som betraktas som fint och smak överensstämmande med den dominerande eliten, men det kan också stå för något som närmast påminner om motsatsen till det ekonomiska kapitalet, något slags kulturell trovärdighet i branschen. Det sociala kapitalet är slutligen den tillgång till aktuella eller potentiella resurser en individ har genom sin position i sociala nätverk, där släktrationer, personliga kontakter och studiekamrater till exempel har betydelse.

En viktig distinktion mellan dessa olika sorters kapital är att medan ekonomiskt kapital direkt kan omvandlas till reda pengar har symboliskt eller kulturellt (vi kommer för enkelhetens skull att använda den sistnämnda termen) och socialt kapital en annan sorts växlingskurs, vilken inte i första hand är monetär, även om den kan bli det på sikt. Bourdieu beskriver också hur ackumulerandet av kulturellt kapital kräver ett slags avståndstagande från det ekonomiska; för att bli erkänd inom ett kulturellt fält kan man inte vara för öppet kommersiell. Kulturens fält är, enligt honom, grundat på tro; inte minst på skapandet och skaparen, och det rimmar illa med en alltför stark marknadsorientering.¹²

Samtidigt såg vi i avsnittet om arkitektbranschen att utvecklingen har gått mot allt hårdare fokus på de ekonomiska aspekterna. Arkitekter blir upphandlade snarare än anlidade, relationen till beställarna har gått från att vara baserad på förtroende till att vara baserad på pris, och man säljer timmar snarare än värde. Dessutom finns en tendens att överprestera inom branschen; inte minst för att skapandet, snarare än de affärsmässiga aspekterna, står i fokus, det vill säga man bryr sig i grund och botten mer om kulturellt än ekonomiskt kapital.

Strategier för att möta denna utveckling kan vara att fokusera på småskaliga, mer konstnärliga projekt eller skapa sig ett starkt varumärke, ett anseende, som gör att man kan ta ut ett högre pris. Men man kan förstås också bli bättre på att utveckla nya affärsmodeller och ta betalt för det värde man skapar – och här blir det också intressant att fundera över vilket kapital man redan har, bland annat i form av nätverk och kunskap.

Kapitalisering i våra fallföretag

Med kapitalisering avser vi alltså att skapa och få avkastning på ekonomiska, men också symboliska, kulturella och sociala resurser. Dessa olika slags resurser hänger ofta samman, men behöver inte göra det. Tvärtom finns det ibland en motvilja att, åtminstone öppet, befatta sig med ekonomiska hänsynstaganden för att detta anses minska det

12 Bland Pierre Bourdieus många texter har till exempel dessa två verk direkt bäring på arkitektkontors verksamhet: Pierre Bourdieu (1993). *The Field of Cultural Production*. New York: Columbia University Press och Pierre Bourdieu (1996). *The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field*. Stanford: Stanford University Press.

konstnärliga och kulturella värdet av arkitekturen, helt i linje med vad Bourdieu säger. Flera av fallföretagen uppvisar en ovilja att prata om ekonomi, eller gör klart att ekonomiskt kapital enbart är ett medel för att göra god arkitektur. Ma Yansong säger till exempel att det är omöjligt att utvecklas både kommersiellt och konstnärligt. Mot bakgrunden att MAD Architects har inslag av genimodellen i organiseringen blir en sådan utsaga förståelig. En representant från ett metodmodellföretag skulle antagligen uttrycka sig på ett annat sätt. Lars Teichmann på Zaha Hadid Architects säger att företaget hellre förlorar pengar än att kompromissa med sin design. De internationellt kända företagen delar synsättet att designen är överordnad ekonomin med många av de svenska arkitektföretagen:

”Motiv och drivkrafter bakom arkitektföretagandet är sällan direkt ekonomiska. Man startar inte arkitektföretag i första hand för att tjäna pengar, det är snarare så att lockelsen och drivkraften ligger i att få driva egna projekt och skapa den arkitektur man vill se förverkligad. Företagandet är mer yrkesmässigt än strikt ekonomiskt betingat.”¹³

I fallstudierna framgår också att ekonomisk framgång ofta väger lätt när det handlar om att skapa symboliskt, kulturellt och socialt kapital. Istället väger sådant som tävlingsvinster, utmärkelser, publicitet, anknytningar till prestigeuniversitet och god smak desto tyngre. På omslaget till sin årsredovisning har White inte sitt ekonomiska resultat, utan den höga procentandel av vunna tävlingar som firman haft. Johan Sundberg arbetar uttalat med att vinna anseende, till exempel genom att arbeta för att få publicitet i inflytelserika fackmedier. Mårten Claesson och Eero Koivisto intervjuas i ett rum fullt av utmärkelser och nämner att det bland erkända samtida arkitekter heller inte är ovanligt att man sänder dyrbara gåvor från sin egen produktion till andra arkitekter i sitt nätverk. Dessa uppskattningar av sociala relationer kan ses som ett tydligt tecken på att socialt kapital är viktigt i

denna bransch. Som Bourdieu kunde konstatera efter att ha studerat utbyten av gåvor, är de särskilt vanliga i sammanhang där den monetära ekonomin inte dominerar.

För att vidare ge exempel på hur fallföretagen ägnar sig åt att tillkanska sig andra typer av kapital än ekonomiskt kan nämnas hur BIAD Ufo arbetar. De samarbetar med mer internationellt välkända företag som Frank Gehry, Zaha Hadid och Fosters + Partners samt uppger att företaget över tid har gått från att ha en mer underordnad och stödjande roll i dessa samarbeten till att vara en mer jämlik samarbetspartner. De beskriver dessa samarbeten som viktiga för deras anseende. Arkitektkontor kan också på andra sätt ge trovärdighet till varandra. Som tidigare nämnts arbetade till exempel Ma Yansong på Zaha Hadid Architects innan han startade egen verksamhet. På så sätt byggs nätverk.

Likaså är kopplingarna till universiteten många. Rem Koolhaas på OMA är till exempel professor vid Harvarduniversitetet. Zaha Hadid har också hon haft en professur på Harvard och varit gästprofessor på bland annat Columbiauniversitetet och Yaleuniversitetet. Patrick Schumacher ägnar mycket tid åt föreläsningar på några av världens mest prestigefyllda universitet och tre partners på BIAD Ufo är parallellt verksamma som professorer på kinesiska universitet. För svenskt vidkommande undervisar Johan Sundberg deltid på Lunds universitet. Ofta fungerar undervisningen inte bara som ett sätt att förstärka företaget anseende utan också som ett stöd för att rekrytera de allra bästa studenterna.

Med allt detta sagt är det tydligt att de utbyten som sker är av många olika slag och att många utbyten inte involverar en direkt monetär betalning. Kapitalackumuleringen som eftersträvas kan inte enbart beskrivas i monetära termer, utan kan lika gärna avse socialt, kulturellt och symboliskt kapital. Frågan är hur de balanseras gentemot det ekonomiska kapitalet.

En övergripande jämförelse av våra organiseringsmodeller visar att ett tillskansande av kulturellt och symboliskt kapital är nödvändigt för en majoritet av dessa företag, men av delvis olika skäl. Allra tydligast

är geniet i genimodellen beroende av sitt kulturella och symboliska kapital för att uppfattas som ett geni av omvärlden; ett arkitektkontor av stilmodell har likaså svårt att saluföra sina tjänster, om inte deras stil uppskattas utifrån ett visst kulturellt och symboliskt kapital; ett arkitektkontor av skolmodell har så slutligen svårt att rekrytera unga, obetalda talanger till praktiker, om inte organisationen i sig är aktad och ansedd av sin omvärld. Metodmodellen utmärker sig som en möjlig modell för de arkitektkontor som vill göra sig mer oberoende av detta kulturella och symboliska kapital. Där definieras kvalitet inte i lika hög omfattning av den sorts anseende som är nödvändigt för de andra typologierna, utan kvalitet kan istället uppnås genom formaliserade processer och utifrån en affärslogik som typiskt sett inte förknippas med de kulturella och kreativa näringarna.

Olika strategier

En klassisk spänning är, som sagt var, den mellan kulturellt och ekonomiskt kapital. Ett vanligt sätt att hantera spänningen är att ha vissa delar som drar in pengar, och andra som skapar kulturellt kapital, en så kallad ”gung- och karusellstrategi”. Vissa delar av verksamheten drar med andra ord in pengar och andra ger status. Lars Teichmann på Zaha Hadid säger till exempel att ansedda Foster + Partners arbetar efter en modell där en tiondel av uppdragen är arkitektoniskt intressanta och resten enbart syftar till att inbringa pengar. Han menar att så inte är fallet på Zaha Hadid. Jim Heverin på samma firma påpekar dock att oavsett hur artistisk och kulturellt inriktad en firma är måste den förhålla sig till ekonomiska villkor och säger: ”Till syvende och sist är vi alla kommersiella.” Ett sätt att tolka Heverins uttalande är att man måste tjäna in på gungorna, vad man förlorat på karusellen, vilket också är något som allmänt anses prägla många företag som sysslar med konstnärlig verksamhet.¹⁴

Ett annat sätt att hantera spänningen mellan olika sorters kapital är att särkoppla dem, men ändå sätta upp ekonomiska ramar för enskilda projekt. På Building Design Partnership finns till exempel

14 Se till exempel Stenström, E. (2000). *Konstiga företag*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.

en projektledare som ställer upp de ekonomiska villkoren, tidsplaner och dylikt för arkitekterna, som i sin tur enbart arbetar med att göra så god arkitektur de kan för att till exempel vinna utmärkelser. Projektledare Gareth Hughes på BDP beskriver att det finns en kultur på arkitektskolorna att låta studenterna arbeta utan tids- och resursmässiga restriktioner, vilket inte alltid är önskvärt. Han säger att hans roll är att skydda kreatörerna mot sig själva genom att balansera deras kreativitet mot deras kostnader och menar att resultatet blir bättre om det finns tydliga gränser. På White finns en liknande särkopplingsstrategi. Vd Monica von Schmalensee säger:

”Vi har separerat så att vi har en uppdragsledare med en större administrativ del och på så sätt försöker vi frigöra mer och mer tid till den kreativa processen. Detta är något som inte har varit helt accepterat från början, men allteftersom arbetet blivit mer komplext så är det sättet att överleva.”

De företag som använder sig av mer metodiska modeller kan enklare separera olika processer. Eftersom det i deras organiseringsmodell är tydligt vem som fokuserar på vad, låter sig kreativa processer frikopplas mer från de administrativa. Att OMA har rekryterat en vd med bakgrund från finans- och affärsvärlden kan ses som en annan typ av särkoppling. Då Victor van der Chijs tillträdde som vd år 2005 var affärsverksamheten lönsam, men ojämn. Bolaget led av kassaflödesproblem och hade cirka 80 anställda, att jämföras med dagens 300. Fokus var tidigare på de kreativa processerna och inte på de ekonomiska och affärskritiska aktiviteterna. van der Chijs beskriver att han såg att det fanns ett kulturellt värde i bolaget som det gick att ekonomiskt kapitalisera på. Bland de organisatoriska förändringar han genomförde hörde införandet av ett back-office och affärskritiska funktioner separerade från det kreativa arbetet på firman. Före 2005 ägdes en stor del av OMA av Rem Koolhaas, vilket van der Chijs såg som riskfyllt och istället infördes ett partnerskap med sju delägare.

Det organisatoriska förändringsarbetet till trots avfärdar van der Chijs att OMA är en vinstmaximerande organisation och säger att företaget inte kommer att ta på sig uppdrag som det inte vill göra. Han säger att företaget på så sätt är kreativitetsdrivet snarare än marknadsdrivet, men att det ekonomiska sätter ramar för vad man kan och inte kan göra.

OMA deltar också i många tävlingar, eftersom de ger förutsättningar för kreativ frihet, samtidigt som de är oförsvarbara ur affärsynpunkt. Rem Koolhaas förklarar det själv med att han aldrig tänker på pengar och ekonomiska aspekter, vilket han ser som en styrka för en arkitekt, som därmed kan agera ekonomiskt oansvarigt och investera fullt ut i utvecklingen. Detta går naturligtvis att ifrågasätta dels eftersom kreativitet och kulturellt kapital trots allt är nödvändigt för ett företag som OMA för att nå långsiktig överlevnad med nuvarande strategi, dels eftersom OMA enbart sedan 2005 har genomgått stora affärsmässigt drivna organisationsförändringar trots Rem Koolhaas uttalade ointresse av ekonomi.

Kapital som grund för identiteten

Intervjuade från alla länder där vi varit uttrycker att arkitektprofessionen drar till sig individer från ekonomiskt eller kulturellt privilegierade samhällsklasser. Ma Yansong berättar att hans professor på Yale brukade säga att arkitekter antingen föds rika eller gifter sig rikt – något som han själv avfärdar som helt oviktigt. Men professors schablonbild kan ändå säga något om hur arkitektprofessionen är inbäddad i vissa, men inte alla, samhällsskick. Arkitekter på fallföretag i England beskriver hur arkitektutbildningen i England innehåller en praktikperiod som gör det svårt för studenter utan ekonomisk trygghet att få inträde i branschen.

Tillgång till visst ekonomiskt och socialt kapital synes inte bara viktig för att överhuvudtaget bli arkitekt, utan också i den fortsatta arkitektpraktiken. Monica von Schmalensee säger att ett internationellt nätverk, särskilt i England, har blivit viktigt för White. Hon säger att man genom ett sådant nätverk förstår att världen inte är så stor som

man först kan tro och att det genom ett sådant nätverk är möjligt att synas och bli inbjuden som talare i olika sammanhang.

Mårten Claesson och Eero Koivisto beskriver hur arkitekter utgör en stark subkultur med världsomspännande spridning. Det återspeglas i klädstil, värderingar och estetisk smak. Claesson och Koivisto säger sig identifiera sig mer med den internationella arkitektvärlden än med den svenska. Medan företaget som White och Tengbom ser fördelar med att sälja en ”nordisk kompetens” – särskilt då det gäller kvalitet, miljö och hållbarhet – vill Claesson Koivisto Rune istället distansera sig från sin nationella identitet. Flera svenska intervjuade beskriver hur arkitektyrkets statusmässiga ställning är relativt svag i Sverige, vilket kan bero på att de har varit tvungna att underordna sig många krav, som vi såg i avsnittet om branschen. Det har av någon beskrivits som en följd av miljonprogrammet, av en annan som ett resultat av att det inte funnits beställare av spektakulära byggnader i Sverige och av ytterligare någon att det ligger ännu djupare nedärvt i vår kultur. Eero Koivisto berättar om hur andra platser skiljer sig avsevärt. Han säger att i Tokyo blir arkitekter igenkända och stoppade på gatan för att skriva autografer.

Att vinna beundran, uppskattning och status inom fältet inverkar förstås positivt på den berörda arkitektens sociala och kulturella kapital, men kan i många fall tydligt sammanhånga med det ekonomiska kapitalet. Claesson Koivisto Rune fick till exempel tidigt i en första fas draghjälp till sin verksamhet genom stipendier, som gav både ett erkännande och ekonomiskt kapital.

Kontexten skapar kapitalet

Ibland kan också distinktionen mellan ekonomiskt respektive kulturellt uppbyggande projekt vara svår att göra. MAD Architects genombrött kom år 2006 genom de två skyskraporna Absolute Towers i Mississauga, en förort till Toronto. De två skyskraporna, 158 och 180 meter höga, roterar i olika vinklar vid olika grader, för att smälta in i omgivningarna och göra stadsmänniskor uppmärksamma på naturen

omkring dem. Bland lokalbefolkningen har skyskraporna fått smeknamnet Marilyn Monroe för sina kurvor och de har ett utseende som för svenskar påminner om Turning Torso, en byggnad som arkitekterna i Peking också refererar till. Detta projekt var ekonomiskt mycket viktigt för MAD och betraktades internt i företaget som ett projekt med mer kommersiell än kulturell tyngdpunkt.

Så är dock inte fallet i Toronto, där det redan från början stod klart att det här var ett udda projekt. I den stad där det byggs flest skyskrapor i Nordamerika, anses de flesta projekt vara kommersiella, styrda av fastighetsutvecklare och investerare som enbart tänker i termer av vinst. Absolute Tower var redan från början annorlunda, både med sin, för ovanlighetens skull, feminina form, men också för att man valde ett, vid den tidpunkten, okänt kinesiskt arkitektkontor med starka ideologiska åsikter. Snart stod det dock klart att det var ett lyckodrag.

I dag har skyskraporna fått ett internationellt erkännande och bidragit till att öka såväl Mississaugas som MAD Architects kulturella kapital. De två skyskraporna har utsetts till de bästa skyskraporna i Nordamerika av Chicagobaserade Council of Tall Buildings and Urban Habitat (CTBUH), och tävlar nu om att bli bäst i världen. Det som från arkitektkontorets synvinkel framstod som ett kommersiellt projekt visar sig från en annan bli ett kulturellt sådant, vilket pekar på att värden inte på något sätt är givna, utan snarare är något som förhandlas fram och bestäms av inflytelserika aktörer på fältet. Vilket också talar för vikten av att – i den mån det går – välja rätt beställare, som flera av våra fallföretag betonar.

Även om dessa olika sorters värden – ekonomiska, symboliska, kulturella och sociala – ibland kan vara svåra att studera i isolation från varandra, är det tydligt att alla dessa har stor påverkan och bäring på de studerade arkitektkontorens praktik. Om enbart ekonomisk kortsiktig kapitalisering vore målet, kunde vi förvänta oss att arbetsorganisering skulle se annorlunda ut. På många arkitektkontor, till exempel Claesson Koivisto Rune och OMA, är strategin inte att utföra arbetet effektivt – snarare är strategin att inte återanvända design och repetera tidigare lösningar. ”Det enda som är viktigt för

oss är att utveckla, förbättra och aldrig repetera”, skriver Claesson Kovisto Rune på sin webbplats. Detta förhållningssätt, som bottnar i ett hänsynstagande till annat än ekonomiska motiv, menar vi, skapar också en grogrund för innovationer.

GROGRUND FÖR INNOVATIONER

Innovationer spelar en viktig roll i våra fallstudier liksom i samhället i stort. Det finns till och med de som hävdar att kulturella och kreativa näringar är nödvändiga för den ekonomiska utvecklingen, just för att de erbjuder ”sociala teknologier” för att skapa, anpassa, sprida och bevara innovationer. Arkitektur anses till exempel viktigt både för skapandet och, inte minst, den fysiska manifestationen och förkroppsligandet av nya sociala idéer,¹⁵ vilket är tydligt i historien, till exempel i det kollektivhus som arkitekten Sven Markelius ritade i samarbete med Alva Myrdal eller, för den delen, i miljonprogrammet. Det ideologiska och det innovativa hänger således samman.

För arkitekterna själva kan dessutom innovationen vara en viktig drivkraft, eller som Monica von Schmalensee på White uttrycker det:

”Det som driver arkitekter är att vara i framkant, man vill ha det senaste materialet, sätta nya trender, jobba för att förflytta arkitekturen, med nya metoder och så vidare. Nyfikenheten är arkitektens bästa redskap.”

Ur ett ekonomiskt perspektiv kan detta förstås skapa komplikationer. Det blir inte lika lätt att standardisera och effektivisera om man hela tiden skapar nytt, vilket brukar anses vara ett grundläggande dilemma i de kulturella och kreativa näringarna. För att koppla till det ovanstående; man kanske skapar sig ett kulturellt kapital, men inte nödvändigtvis ett ekonomiskt. Samtidigt är det förstås intressant, just för att de sägs vara så inriktade på innovationer, att studera hur de förhåller sig till dem

15 Se Potts, I. (2009). Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(7–8), s. 663–673.

och vad innovationer innebär i denna bransch. Och att vara innovativ är förstås också ett sätt att kapitalisera på sin kreativitet.

Det första som man slås av är att det handlar mycket om att vara öppen för att ta till sig innovationer utifrån, vare sig det handlar om ny teknik, nya material, nya idéer eller annat. Inte minst har digitaliseringen i grunden förändrat arbetet; vad man kan göra, vilka som anställs, hur arbetsprocesserna ser ut och vilken estetik som är möjlig att förverkliga. Zaha Hadid Architects byggnader hade till exempel knappast varit möjliga utan ny teknik. Det intressanta är att de också påpekar att det inte enbart handlar om att de själva måste vara öppna för att ta till sig den nya tekniken, utan att det också är viktigt att beställare har tillgång till ny teknik och verkligen kan bygga det som arkitekterna ritar. Att innovationer sker i öppna processer är förstås ingen nyhet, men det räcker alltså inte med att det finns en öppenhet att ta till sig innovationer hos arkitektkontoren själva, utan de är också beroende av att det finns en öppenhet även i omgivningen.

Ofta handlar innovation om nya kombinationer, som när Claesson Koivisto Rune – i ett samarbete med bland annat Södra – använder ett nytt plastmaterial för att göra barnstolar. Flera av fallföretagen betonar också vikten av samarbeten med företag i andra branscher, som till exempel i fallet OMA och Prada.

Alla betonar också det kollektiva i innovationsprocessen, till exempel Claesson Koivisto Rune, som menar att arkitektur är lite som att spela i ett band, utan stark frontfigur. Den individuella talangen är viktig, men man måste också kunna spela tillsammans. Det är en beskrivning som skiljer sig avsevärt från den ursprungliga arketyper av arkitekten som det ensamma, konstnärliga geniet; en Howard Roark från Ayn Rands roman. Visserligen kan den enskilda individen fylla en viktig roll, som till exempel i fallet Zaha Hadid Architects och då särskilt i kommunikationen med omvärlden, men i praktiken sker arbetet i stor utsträckning kollektivt. Genimodellen är, som vi kunde konstatera, vanligare i teorin än i praktiken, och oavsett om man ligger närmare en stil-, metod- eller skolmodell är det kollektiva framträdande.

Dessutom märks en strävan mot något som, lite pretentiöst, kan kallas ett interdisciplinärt förhållningssätt eller åtminstone mångfald. Flera talar om vikten av att samarbeta med eller till och med ha personer med olika bakgrund anställda. BDP säger till exempel att arkitektur, design och teknik ska vara ”sömlösa”, vilket är skälen till att kontoret arbetar interdisciplinärt. Andra, som Zaha Hadid, talar istället om vikten av att bemanna kontoret med folk från olika håll i världen, bland annat för att lättare kunna arbeta på olika platser.

På White, vars grundfilosofi är ”delade värderingar, olika åsikter”, uppmuntras olikheter i både ålder och kompetens, eftersom alla sorter behövs för att säkerställa att det verkligen sker kreativa processer:

”Vi bemannar också efter personligheterna. Det gäller att man inte är för lika. Kommer man från olika perspektiv, med olika bakgrunder, så kan man se längre.”

Innovationerna kommer alltså både utifrån och inifrån, blandas på olika sätt och tar sig flera uttryck. I våra fallstudier ser vi till exempel spår av:

Tekniska innovationer, som uppenbart är viktiga och som också skapar förutsättningar för exempelvis estetiska eller hållbarhetsmässiga innovationer. Det kan, till exempel, handla om nya material eller ny datorteknologi, och ett exempel på en firma som ser till att ligga i framkant är, som sagt var, Zaha Hadid Architects.

Estetiska innovationer kan tyckas uppenbara på detta fält, och möjliggörs både av andra innovationer, som teknik och material, men också genom en korsbefruktnings med andra verksamheter, som exempelvis mellan arkitektkontoren och de modeföretag som OMA samarbetar med.

Affärsmässiga innovationer kan bestå av att hitta nya sätt att ta betalt, nya affärsmodeller eller ny form av styrning. Tengbom förklarar till exempel en del av sin framgång med att de har blivit bättre på den ekonomiska

biten i en bransch där de flesta ”överlevererar”. Över huvud taget verkar det här vara ett av de viktigaste områdena för framtiden.

Nya eller integrerade tjänster. OMA nämner exempelvis att de tar betalt för att vara ett slags allmänna kreativa konsulter åt andra företag, utan att det direkt och alltid har en koppling till arkitektur. De har till exempel hjälpt IKEA med nya affärsmodeller. Tengbom talar om hur de säljer ”storytelling” och kan tänka sig att bli mer av management-konsulter. Att utvidga sitt arbetsfält och använda sin kompetens för nya uppgifter kan ses som ett slags innovation och också ett sätt att gå från att sälja timmar till att sälja värde.

Organisatoriska innovationer kan handla om nya sätt att organisera sig. Ett exempel utgörs av OMA med sin systerorganisation AMO, som är ett slags intern tankesmedja med anställda med olika bakgrund: arkitekter, journalister, forskare, med flera. Ett slags interdisciplinär innovationsorganisation, som existerar parallellt med arkitektkontoret, och passande för det företag som arbetar efter en skolmodell.

Intellektuella innovationer. Flera av företagen har, som sagt var, nära kopplingar till universitet och bedriver närmast ett slags forskning om samhälle, livsstilar, shopping, och annat som arkitekturen skapar, underlättar och samspelar med. Här finns förstås en parallell till den moderna innovationsforskningen, som betonar just meningsskapande och kulturella innovationer¹⁶ och man kan också tänka sig att det är ett sätt att skapa nya kunskapsrelationer och en kommunikativ fördel, som tidigare skissades som utmaningar.

Hållbarhetsinnovationer. Här är till exempel Whites arbete med hållbar arkitektur framträdande. I detta begrepp ingår hänsynstaganden inte bara till miljön, utan också till social och ekonomisk hållbarhet. Arbetet genomsyrar hela företaget, men det finns också en specifik miljöavdelning med 25 specialister.

16 Se till exempel Scharmer, O. (2009). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers; Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation*. Cambridge: Harvard Business Press; Holt, D. & Cameron, D. (2010). *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford: Oxford University Press.

Ideologiska innovationer. Flera av företagen har en stark ideologisk bas. De vill förändra samhället på ett djupare plan. Ett exempel är MAD Architects som bland annat vill bygga om Himmelska fridens torg till en park, eftersom de anser att ett framtida, demokratiskt Kina inte kommer att behöva stora torg för maktens manifestationer.

I den sistnämnda kategorin, liksom i flera av de andra, blir det tydligt hur innovationerna samspelar och i praktiken är de förstås inte alls uppdelade på det här viset. Snarare hänger de ofta samman, så att den ena sortens innovation skapar förutsättningar för den andra, och tvärtom. Dessutom kommer de, som sagt var, oftare utifrån än inifrån, och den allra främsta kapitaliseringen på kreativiteten är antagligen att den skapar öppenhet.

Olika slags företag kan dock ha olika fokus. Ett stort, mer pragmatiskt drivet företag kan till exempel lättare vara innovativa vad gäller hållbarhetsaspekter, medan ett mindre, konstnärligt orienterat företag kan vara mer formmässigt innovativa. Ett mindre, högt internationalliserat företag har kanske bättre förutsättningar att vara ideologiskt innovativa än ett stort företag som har som profil att vilja tilltala en bred massa på en lokal marknad. Likaså har företag med stordriftsfördelar lättare att anställa medarbetare med kompetenser utanför kärnområdet, för att på så sätt skapa multi- eller interdisciplinära verksamheter. Med detta i bakhuvudet kan det vara viktigt att uppmuntra en mångfald av företag inom en bransch om man vill uppnå innovationer av många slag.

Ideologiskt kapital

Som vi redan har varit inne på är kopplingarna till universiteten många och det intellektuella arbetet är påtagligt i framför allt många av våra utländska fallföretag. Exempelvis skriver och publicerar ett par av de högsta cheferna, Rem Koolhaas på OMA och Patrick Schumacher på Zaha Hadid, regelbundet skrifter och böcker, vilket inte alla chefer gör. Bägge har dessutom en bred bakgrund, vilket kanske hjälper

dem att se arkitektur och samhällsfrågor ur flera perspektiv. Patrick Schumacher är, förutom arkitekt, filosof, och Rem Koolhaas är i botten manusförfattare och journalist. Och båda har sett till att deras respektive organisationer dessutom har forskningsavdelningar, som sysslar framför allt med ett slags humanistisk grundforskning om samhällsutvecklingen.

I grund och botten handlar det om att försöka förstå och artikulera – via byggnader såväl som i text – hur världen förändras och hur arkitekturen kan samspela med den. Patrick Schumacher berättar till exempel om ”parametricism”, som är en idé som präglar Zaha Hadids arkitektur. I korthet handlar det om en arkitektur som passar den post-industriella världen och som tar tillvara på den digitala tekniken, som Patrick Schumacher år 2000 för övrigt också skrivit en bok, *Digital Hadid*, om.¹⁷ En väsentlig idé är att den ska fånga in den komplexa och ihopkopplade värld som gäller i dag och bygga på ett flöde, som syns också i arkitekturen, och därmed vänder filosofin sig också mot förenklingar.

Rem Koolhaas, i sin tur, har alltid varit kontroversiell och inte minst omdiskuterad i samband med CCTV Towers, som anklagats vara den mest cyniska maktmanifestation man kan tänka sig. Till skillnad från Zaha Hadid, som följt mer av en stilmodell och utvecklat den såväl arkitektoniskt som filosofiskt, har Rem Koolhaas istället arbetat mer som ett slags konceptuell konstnär och undersökt specifika situationer genom byggnader, böcker eller, för den delen, stadsplaner för bland annat Paris och Hongkong. När detta skrivs är han dock i färd med att istället skriva en bok om landsbygden, eftersom det är en glömd plats i samtiden.

Ett annat kännetecken är att OMA ibland har föreslagit projekt, som förkastats, men som haft en djupare mening. Till exempel föreslog man att Charles River skulle ledas om för att ge plats åt en utbyggnad av Harvarduniversitetet, bland annat för att illustrera att USA:s framgång delvis skapats av ingenjörer med hybris. En annan gång föreslogs att en bit av Manhattan skulle återuppstå utanför Dubai och ytterligare

17 Schumacher, P. (2000). *Digital Hadid: Landscapes in Motion*. Basel: Birkhäuser Architecture

en gång att man skulle bygga ett slags urbana byar i Hongkong. Nära ideologierna ligger nämligen visionerna.

På ett liknande sätt arbetar ett av våra andra utländska fallföretag, MAD Architects, som – förutom de ovanstående beskrivna hutongerna och parken – bland annat har lämnat ett förslag om att bygga flytande öar i Beijings affärsdistrikt, som inte, som i dag, följer en västerländsk industriell tradition, utan en ”postindustriell, post-västerländsk”, där det inte handlar om separata byggnader, som var och en strävar efter att bli högst, utan om ”horisontella kopplingar”. Här betonar MAD Architects vikten av att hitta en autentisk kinesisk kultur och inte ett Chinatown, det vill säga en västerländsk version av detsamma. Där påpekas också att måttstockarna för framgång inte enbart får vara västerländska och komma i form av Pritzkerpris, Oscars och Nobelpris.

Zaha Hadid, OMA och MAD Architects är alla exempel på företag som arbetar lika mycket med idéerna som med själva utformningen och tydligt artikulerar en filosofi, en ideologi, om arkitekturens roll i samhället. Något liknande ser vi inte riktigt hos våra svenska fallföretag, vilket i sig är intressant. Här verkar företagen vara mer pragmatiska och inte lika intresserade vare sig av humanistisk grundforskning eller omdanande samhällsvisioner.

MÅNGFALD GER DYNAMIK PÅ FÄLTET

Vi inledde detta kapitel med att beskriva arkitektur som en ideologisk och internationell verksamhet. Några av de framgångsrika internationella företag som vi studerat, har också visat sig vara upptagna av ideologi och har tydligt utmejslade arkitektoniska filosofier, som de använder inte minst för att skapa en berättelse och välartikulerad retorik kring sin praktik. De inkorporerar systematiskt olika värden och perspektiv, genom att ta del i samhällsdebatten i stort och rekrytera medarbetare som sinsemellan uppvisar stora olikheter. Här kan det finnas något att lära för den svenska arkitektbranschen. Kanske är en

mer mångfacetterad och eklektisk syn på kunskapsproduktion, innovationer och arkitektur en möjlig väg tillbaka till den tid då arkitekter i större utsträckning var anlitade snarare än upphandlade.

Några av de svenska företagen i vår studie hävdade att marknaden för arkitektjänster är lokal, och detta är naturligtvis riktigt. Den gamla slagdängan "all business is local" är fortfarande relevant, men eftersom hemmamarknaden är liten, beställarna starka och riskerna höga, kan det också finnas fördelar av att söka sig till internationella marknader. Att artikulera sin arkitektoniska ideologi och med denna i ryggen söka sig mot internationella marknader förefaller vara ett tillvägagångssätt som kan visa sig vara framgångsrikt.

Slutsatserna av denna studie är dock i första hand av en annan karaktär. Vad vi framför allt vill ta fasta på är att det inom arkitekternas fält finns många sätt att leda och organisera verksamheten, samt att olika positioner och organisationsmodeller inom detta kreativa och kulturella fält är behäftade med olika för- och nackdelar. Det verkar till exempel som att olika slags innovationer har olika grund beroende på vilken organisationsmodell och vilken position ett arkitektkontor har. Det verkar till exempel också som att olika metoder för att attrahera och behålla personal har fått olika fäste i olika organisationsmodeller. Att eftersträva en mångfald av dessa organisationsmodeller och en bred palett av möjliga positioner inom detta fält, menar vi, är gynnsamt för hela fältets aktörer. Ett företag av till exempel skolmodell kan uppenbarligen attrahera unga arkitekter som praktikanter med kortsiktiga, riskfyllda och lågbetalda arbeten. Men en sådan inriktning, där den enskilde är högst utbytbar, förefaller mycket oattraktiv för en arkitekt som söker trygga och långsiktiga anställningsvillkor. Andra inriktningar – som bygger på långsiktigare anställningsformer, mer balans mellan arbete och fritid, samt i vissa fall delägarskap i företaget – förefaller mer framträdande i företag av till exempel metodmodell. Att det finns många alternativ med olika för- och nackdelar, menar vi berikar fältet som helhet och gör det mer dynamiskt. Som framgår menar vi därtill att det är viktigt att ha

mer än enbart ekonomiskt kapital för ögonen när det gäller att förstå individers och organisationers beslutsfattande i detta fält.

Avslutningsvis: i denna studie har vi genomgående valt att skilja på olika sorters kapital för att beskriva och analysera de organisationer vi har studerat. En reflektion kan dock vara att dessa distinktioner framträder vid ett visst perspektiv och kan växla beroende på vilket perspektiv som anläggs. Ett känt exempel på detta fenomen, använt bland annat av Ludvig Wittgenstein i *Philosophical Investigations* från 1953, är den bild där betraktaren antingen ser en kanin eller en anka; där en ser en ankas näbb ser en annan ett par kaninöron.¹⁸

På motsvarande sätt har denna studie vid ett par tillfällen ställt oss inför situationer där tolkningsutrymmet varit stort. MAD Architects skyskrapor i Mississauga framträder i ett perspektiv som en kommersiell kassako och i ett annat som avantgardiska märkesbyggnader av kulturellt värde. Tengbom arkitekter framträder ur ett perspektiv som ett mycket anrik arkitektkontor känt för sina kulturhistoriska byggnadsminnen och i ett annat som en modern, affärsdriven organisation. Vad som kan vara viktigt att påpeka är att dessa mångsidiga bilder av enskilda organisationer, projekt och idéer kan samexistera, utan att förlora i giltighet.

Allra tydligast är vårt inledande exempel med arketypen Howard Roark. Denna tillspetsade karaktär, skapad av den nyliberala tänkaren Ayn Rand som en symbol till försvar för kapitalismen, framstår snarare som den som klarast tar avstånd från kommersiella eftergifter. Dessa mångsidiga bilder behöver inte tolkas som motsägelsefulla, utan kan ses som naturliga uttryck i ett fält, där spänningen mellan det kommersiella och det kulturella alltid är närvarande. ◉

18 Samma bild användes av Linda Portnoff i hennes doktorsavhandling om musikinindustrin, se Portnoff, L. (2008). *Control, Cultural Production and Consumption: Theoretical perspectives, Empirical Dilemmas, and Swedish Music Industry Practices*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.

REFERENSER

- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production*. New York: Columbia University Press.
- Bourdieu, P. (1996). *The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field*. Stanford: Stanford University Press.
- Carnholm, S. (2011). *Arkitektföretaget*. Stockholm: Sveriges Arkitekter.
- Claesson Koivisto Rune [online], tillgänglig från: <http://www.ckr.se> [2012-08-26].
- Der Spiegel* [online], tillgänglig från: <http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/interview-with-star-architect-rem-koolhaas-we-re-building-assembly-line-cities-and-buildings-a-803798-3.html> [2012-10-16].
- Dagens Nyheter* [online], tillgänglig från: <http://www.dn.se/nyheter/varlden/kurviga-vinnare-bland-skysskrapor> [2012-08-26].
- Grange, K. (2005). *Arkitekterna och byggbranschen. Om vikten av att upprätta ett kollektivt självförtroende*. Doktorsavhandling. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.
- Holt, D. & Cameron, D. (2010). *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford: Oxford University Press.
- Rem Koolhaas – A Kind of Architect* (2008). DVD. Regisserad av Markus Heidingsfelder och Min Tesch. New York: Arthouse Films.
- Portnoff, L. (2008). *Control, Cultural Production and Consumption: Theoretical perspectives, Empirical Dilemmas, and Swedish Music Industry Practices*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.
- Potts, I. (2009). *Why creative industries matter to economic evolution. Economics of Innovation and New Technology*, 18(7-8), s. 663-673.
- Rand, A. (1943). *The Fountainhead*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Scharmer, O. (2009). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Schumacher, P. (2000). *Digital Hadid: Landscapes in Motion*. Basel: Birkhäuser Architecture.
- Stenström, E. (2000). *Konstiga företag*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.
- Strannegård, L. (2007). Kvalitet på modet. I *Den omätbara kvaliteten*, Strannegård L. (red.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven Innovation*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophische Untersuchungen*, i Ludvig Wittgenstein Werkausgabe band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp 1999, s. 231-485.
- White [online], tillgänglig från: <http://www.white.se/system/resources/>
- Zaha Hadid [online], tillgänglig från: <http://www.zaha-hadid.com/> [2012-08-19].

APPENDIX

Sammanställning av intervjuer hos fallföretagen

INFORMANT	FÖRETAG	ROLL	DATUM
David Cash	Building Design Partnership	Direktör för internationell utveckling	21/9 2011
Gareth Hughes	Building Design Partnership	Projektledare	21/9 2011
Neil Siddall	Building Design Partnership	Arkitekt	21/9 2011
Tianyi Gu	Building Design Partnership	Senior arkitekt	21/9 2011
Elise Kendall	Building Design Partnership	PA till David Cash	21/9 2011
Eero Koivisto	Claesson, Koivisto, Rune	Grundare/delägare	14/10 2011
Mårten Claesson	Claesson, Koivisto, Rune	Grundare/delägare	14/10 2011
Thomas Stoll	Tengbom	Affärsområdesansvarig "Stadsbyggnad"	21/10 2011
Jannice Johansson	Tengbom	Regionchef väst/affärsområdesansv, "Inredning"	8/11 2011
Tomas Boijesen	Tengbom	Ansvarig arkitekt Tengbom/White	23/10 2011
Christine Hammarling	Tengbom	Utvecklingsansvarig "Vård"	23/10 2011
Magnus Meyer	Tengbom	Vd	23/10 2011
Eveline van Engelen	OMA	PR-chef	6/12 2011
Victor van der Chijs	OMA	CEO	7/12 2011
Anna Graaf	White	Affärsområdeschef "Miljö" och delägare	28/10 2011
Victoria Walldin	White	Antropolog	20/12 2011
Monica von Schmalensee	White	Vd	20/12 2011
Mikael Stenqvist	White	Affärsområdeschef och delägare	20/12 2011
Ulla Bergström	White	Marknadschef	20/12 2011
Dang Qun	MAD	Högre chef ("Principal")	1/3 2012
J. Travis Russet	MAD	Senior arkitekt	1/3 2012
Ma Yansong	MAD	Grundare ("Founding Principal")	1/3 2012
Mao Beihong	MAD	Arkitekt	1/3 2012
Lee Kan	BIAD-Ufo	Direktör	2/3 2012
Liu Yuguang	BIAD-Ufo	Direktör	2/3 2012
Lars Teichmann	Zaha Hadid	Arkitekt	2/4 2012
Jim Heverin	Zaha Hadid	Högre chef ("Associate director")	2/4 2012
Patrick Schumacher	Zaha Hadid	Direktör	2/4 2012
Johan Sundberg	Johan Sundberg	Grundare och ägare	29/6 2012



EN
KREATIV
MÅNGFALD

Emma Stenström och Lars Strannegård

VILKA SLUTSATSER KAN vi, såhär sex kapitel senare, dra avseende ledning och organisering i kulturella och kreativa näringar? Låt oss innan vi sammanfattar några generella observationer påminna om varför kreativiteten har kommit att upphöjas till en av samtidens största dygder.

Förutom att vi som samhälle står inför stora utmaningar, sägs företag ständigt behöva tänka nytt och skapa nytt, för att därigenom hitta nya innovationer och smartare lösningar. Det sägs att de måste tänka snabbare, bättre och mer innovativt än sina konkurrenter, annars blir de snabbt frånsprungna. Således ligger företags framgångar i att tänka och skapa nytt.

Daniel Ericsson skrev i sin avhandling att arbetslivet sedan en tid genomgår vad han kallar för en ”kreativisering”.¹ Att försöka definiera kreativiteten och kategorisera den kreativa processen har sysselsatt många tänkare, men ofta har man fastnat vid individuella processer; i en romantisk kreativitetssyn, där det har saknats rum för sociala dimensioner. Som kapitlet i denna bok så tydligt visat är kreativt skapande blott intet utan samspelet, koordineringen, ja, kort sagt, utan organiseringen.

Den kreativa processen, hävdar exempelvis Harry Nyström², är ett samspel mellan tankeprocesser som både öppnar upp och stänger igen. Inledningsvis krävs öppna, visuella och intuitiva bedömningar, men de kompletteras samtidigt med slutna, ändamålsenliga och analytiska bedömningar. Den kreativa processen kan således beskrivas i två faser:

1 Ericsson, D. (2001). *Kreativitetets mysteriet. Ledtrådar till arbetslivets kreativisering och skrivandets metafysik*. Doktorsavhandling. Stockholm: EFI Handelshögskolan i Stockholm.

2 Refererad i Ericsson (2001).

ifrågasättande och *strukturering*. Den förstnämnda fasen innebär en utmaning av det befintliga: ”Varför måste det var så här? Låt oss vända på saken istället!” Fasen innehåller öppna, intuitiva tankemekanismer som inte präglas av rationalitet, struktur och ordning. Istället sätts begrepp som diffust, oformligt, föränderligt och dynamiskt i centrum. Associationerna går till sinnebilderna av ett brainstormingmöte på en reklambyrå. Ett tillfälle då alla typer av idéer välkomnas. Men den kreativa processen stannar inte där, utan innefattar även en struktureringsfas. Detta är en fas där agnarna skiljs från vetet. Begrepp som jämförelse, distinktion, ordning, kontinuitet, klarhet och ordning är centrala. Fasen karakteriseras således av jämförelser och utvärderingar. Resultaten av den tidigare ifrågasättandefasen sätts nu in i ett sammanhang och utvärderas. Fasen innebär ett ifrågasättande av de nya förslagen: ”Vilka hinder finns? Vad är poängen med idén? Går den att förverkliga? Hur skiljer sig idén från tidigare erfarenheter? Är den möjlig att genomföra inom rimlig tid?” Således innefattar struktureringsfasen ett slags kvalitetskontroll, eller annorlunda uttryckt: en bedömning av rimlighet, genomförbarhet och nyhetsvärde.

Låt oss vända blickarna mot näringslivet och helt kort betrakta de två senaste decenniernas utveckling utifrån ett kreativitetsperspektiv. Det som karakteriserade det sena 1990-talet var en eufori över de möjligheter som nya tekniker utlovade. Begreppet ”den nya ekonomin” lanserades och innebörden var att gamla ekonomiska lagar inte längre gällde i takt med att den digitala tekniken vunnit inträde i allt fler sammanhang. Managementlitteraturen fylldes med betraktelser över hur innovationer och kreativitet skulle skapas, hur mångfald gynnar nytänkande, och hur nödvändigt det var att överge gamla tankestrukturer eftersom den nya, teknologiserade verkligheten krävde nya sätt att se på ekonomiskt och socialt liv. I Sverige startades företag och organisationer med visioner och affärsidéer som gick ut på att skapa kreativa miljöer. Mångtydighet och friktion förmodades kunna skapa grogrund för nya idéer och innovationer. Det startades tidningar med syfte att spegla ”det nya i ekonomin”, och företag som

arbetade med nya teknologier bedömdes ha stor utvecklingspotential och värderades skyhögt av investerare. Att vara en entreprenör fick allt högre status bland studenter på teknik- och ekonomihögskolor, och det övergripande budskapet löd att tiderna förändrats, att det var svårt att lära sig av historien och att det krävdes nya idéer som inte fick hindras av befintliga tankesätt. Tidsandan präglades således av en lovsång av mångtydigheten, friktionen, upplösandet, ifrågasättandet och nytänkandet. Allt det som rymts inom ramen för kreativitetsprocessens första fas: ifrågasättandet.

Men denna upplösningens och utlovandets tid varade inte för evigt. Ett antal kritiska röster bland investerare och samhällskommentatorer började höjas kring sekelskiftet: ”Det saknas struktur i dessa överskattade organisationer! De är övervärderade! Vari ligger substansen i deras affärsidé? Hur skall deras produkter länkas in i befintliga system?” Otåligheten tog överhanden och kraven på formalisering ökade successivt. Under en period hade nytänkandet och det ostrukturerade hyllats, men nu var tiden inne för utvärderingar, kontinuitet och stabilitet. Nu gällde det att visa att idéerna höll. Således hade kraven ökat på att uppvisa det som återfinns inom ramen för den andra fasen i kreativitetsprocessen: strukturering. Ett högst märkbart resultat var att tilltron till struktureringen av de nya idéerna inte nådde upp till förväntningarna vilket ledde till det som i folkmun kom att kallas ”dotcom-kraschen”.

Det framgår av Daniel Ericssons genomgång av kreativitetslitteraturen att den lagt stor vikt vid kreativitetsprocessens första fas: att hitta de goda idéerna, och kognitivt försöka förklara vilka betingelser eller egenskaper som krävs för nya idéer att födas. Däremot är den senare fasen, då idéernas användbarhet provas och deras nyhetsvärde kontrolleras, underbetonad. Och just genom att det saknas en helhetsyn på processen har synen på kreativitet blivit skev och kausal. De två faserna ifrågasättande och strukturering följer inte efter varandra, de är ofta simultana. Kreativitet är således ett samspel mellan det ostrukturerade och intuitiva och det strukturerande, avgränsande och kontinuitetskrävande.

Poängen är att det i näringslivet, precis som i samhället i övrigt, ständigt pågår kreativa processer, och de två olika faserna samspelar kontinuerligt. I ekonomin som helhet existerar, precis som i kreativitetsprocessen, öppna intuitiva processer och utvärderingar och distinktioner samtidigt och huller om buller. Det är just detta samexisterande som möjliggör ekonomisk och social utveckling.

Likväl löser en syn på näringsliv som en kreativ process inte en av företagandets mest angelägna problem. Som vi skrev i inledningskapitlet saknas än så länge goda kreativitetsmetoder inom företagsekonomin. Det finns en stor kunskap om hur industriproduktionen effektivt skall utformas, för det har produktionsteoretiker allt sedan Frederick Winslow Taylor ägnat sig åt. Mänskligheten vet nästan allt om hur den konkreta, fysiska produktionen skall gå till. Om man skall ta kunskapssamhället på allvar, står både teoretiker och praktiker handfallna. Kreativitet sägs vara företagets viktigaste input såväl som output. Men än så länge saknas produktionsmodeller för nutidens viktigaste resurs.

Att då vända sig mot kulturella och kreativa näringar är naturligt. Förutom att själva utgöra en väsentlig del av näringslivet, kan det övriga näringslivet – och samhället i stort – kanske lära sig något om de systematiska kreativitetsprocesserna av dem. Det har varit ett av målen med att samla dessa studier i en gemensam rapport.

Ett annat, övergripande mål har förstås varit att studera dessa näringar på deras egna meriter, i syfte att stärka entreprenörskapet och företaget. Tanken var att de fem forskningsprojekten och de sammanlagt 23 fallstudierna skulle kunna användas som goda exempel och inspiration, både för existerande och blivande företagare inom dessa sektorer, men också kunna fungera som användbara underlag för policyrelevanta rekommendationer.

Goda exempel och inspiration finns det gott om i de olika studierna, och var och en bör kunna hitta något att ta efter eller tänka på i det rika materialet. Vad vi vill göra avslutningsvis är att peka ut några områden som vi tycker är viktiga att beakta, om man skulle få för sig att använda studierna som policyunderlag.

Först och främst vill vi med emfas peka på *mångfalden* som framträtt i analyserna av de olika fallföretagen. Det är uppenbart att det finns många olika sätt att leda och organisera kreativa processer, att processerna i sig kan se olika ut, att framgångskoncepten varierar, att olika organisationer kan vara bra på olika sorters innovationer och att innovationer är av olika karaktär. Mångfalden går som en röd tråd genom alla kapitel – och den kan också vara en förutsättning för att få till dynamik. Ett monumentalt klavertramp vore om en policymakare fick för sig att kulturella och kreativa näringar verkar i enlighet efter en klart identifierbar och entydig logik.

Nästa uppenbara område är att de kulturella och kreativa näringarna både behöver och skapar flera sorters *kapital*. Det ekonomiska kapitalet är enbart ett kapital bland andra typer av kapital som genereras eller förbrukas. För företag inom näringarna är det minst lika viktigt, om inte än viktigare, att generera kulturellt och socialt kapital. Ett framgångsrikt företagande inom den här sektorn kräver att man lyckas hitta en balans mellan det ekonomiska och det kulturella kapitalet; att bli renodlat kommersiell är ofta inte ett alternativ, även om ett ekonomiskt kapital förstås behövs.

De flesta företag har som mål att generera överskott, och ett av de medel som står till buds för att nå detta mål är bygga ett starkt varumärke, rykte, eller anseende. För företag inom de kulturella och kreativa näringarna är detta inte alltid lika självklart. Det är inte ovanligt att *mål* och *medel* här är *omvända* jämfört med den företagsekonomiska idealbilden. Företag inom dessa näringar har mer ofta som sin målsättning att stärka sitt anseende, sitt rykte eller sitt varumärke för att kunna utföra sin profession. De finansiella medlen är inget mål i sig, utan enbart resurser som kan vara till hjälp för att uppnå målet, även om det förstås finns variationer även på detta tema, som vi har kunnat se.

Därmed är det också uppenbart att denna typ av företagande – och de värden det skapar – inte kan reduceras till en enkel måttstock. Tvärtom behöver man se till de många *värden* som skapas: ekonomiska, estetiska, kulturella, sociala och ideologiska. Detta till trots

är det tydligt att det i många branscher är svårt att få *externt kapital*, vilket kan behövas ibland, om än inte alltid. I bästa fall blir det också en bra korsbefruktnings mellan *entreprenörer* och *kreatörer*, där bägge bidrar med sin kompetens. I det sammanhanget kan det vara värt att notera att det inte alltid är kreatörerna själva som blir entreprenörer, utan det kan vara bättre att låta olika kompetenser mötas, även om det då krävs en förståelse för varandra – från bägge håll.

Här är det också betydelsefullt att lägga på minnet att det inte enbart är den typen av kreativitet som de så kallade kreatörerna står för, som behövs för ett framgångsrikt företagande. Inte minst krävs det ofta en rejäl dos ekonomisk kreativitet.

En annan viktig tanke som lyfts fram är också att det inte enbart är en hållbar affärsidé som måste till, utan att *personalidén* är minst lika viktig, vilket också kräver att det finns tillgång till kompetent arbetskraft runt företagen.

Intressant är också att vissa branscher verkar vara mer internationella än andra, vilket kan vara värt att studera vidare, samt att en del kan behöva hjälp att nå ut. Tillgång till marknader, hemma och/eller internationellt, är förstås A och O för allt företagande, och det är något som kan behöva mer uppmärksamhet, om man vill stimulera företagande inom den här sektorn.

Viktigt att notera är också att långt från alla de undersökta företagen vill växa, i alla fall inte på traditionellt sätt. Tillväxt ses helt enkelt inte som en självklar målbild. I fallstudierna ser vi bland annat exempel på företag som hellre växer via avknoppningar, det vill säga att deras anställda går vidare och startar eget, än att de själva växer, eftersom de är rädda att kreativiteten går förlorad om de blir för stora. Detta tyder på ett behov av ett *breddat tillväxtbegrepp*, där det inte enbart handlar om att enstaka företag ska växa.

Företagandet i de kulturella och kreativa näringarna står på många sätt för ett en typ av företagande som ligger i gränslandet mellan traditionellt företagande, såsom det framställs i läroböcker på ekonomiutbildningar runt om i världen, och mer ideell verksamhet, som mer

sällan beaktas i sådana läroböcker. Tydliga tecken på företagandets särart är att det ofta är ett småskaligt företagande, där drivkrafterna kommer inifrån, från en passion. Stor vikt läggs vid det estetiska och det emotionella och vid berättelserna – och framför allt vill man bidra på något sätt; inte enbart tjäna pengar. Innovationerna sker på många sätt, i olika dimensioner, och det finns en öppenhet för att ta till sig och samarbeta över gränserna. Det är på många sätt ett samtida sorts företagande, och det är också i det sammanhanget som man kan tolka de kulturella och kreativa näringar som ett kreativt kapital, för utvecklingen av företagande och samhälle i stort.

Avslutningsvis vill vi påpeka att benämningen ”kulturella och kreativa näringar” är ett sätt att försöka ringa in verksamheter som uppvisar vissa särdrag, men sinsemellan också stora olikheter. Om de kulturella och kreativa näringarna börjar betraktas som en klart avskiljbar näringsgren, som kan styras med enhetliga modeller, är risken stor att man går miste om mångfalden, och att åtgärderna blir överksamma, eller rent av kontraproduktiva, politiska styrmedel. ◉

8tto

© respektive kapitelförfattare 2013
www.kreativtkapital.se

Redaktör/8tto: Olle Grundin
Översättning förord: Kerstin Lind Bonnier
Form: Jonas Lindén
Tryck: Tallinns boktryckeri, Estland

ISBN 978-91-87419-06-5

8tto är en del av kunskapsföretaget **Volante**
www.8tto.se

Denna bok är finansierad genom stöd från **Vinnova**



Detta verk är licensierat under en creative commons.

CC BY-NC-ND

Det innebär att du får:

Dela – att kopiera, distribuera och sända verket

På följande villkor:

Erkännande – Du måste ange upphovsmannen och/eller licensgivaren på det sätt de anger (men inte på ett sätt som antyder att de godkänner eller rekommenderar din användning av verket).

Ickekommersiell – Du får inte använda verket för kommersiella ändamål.

Inga bearbetningar – Du får inte förändra, bearbeta eller bygga vidare på verket.

Övriga förutsättningar:

- **Undantag** – Undantag från villkoren ovan kan ges av upphovsrättsinnehavaren.
- **Public Domain** – Om verket eller någon av dess beståndsdelar är public domain enligt tillämplig lag påverkas denna status inte på något sätt av licensen.
- **Övriga rättigheter** – Följande rättigheter påverkas inte av licensen:
 - Dina rättigheter enligt "fair dealing", "fair use" eller andra tillämpliga undantag och begränsningar i upphovsrätten;
 - Upphovsmannens ideella rätt.
 - Rättigheter som andra personer kan ha antingen till verket själv eller dess användning, t.ex. publicitets- och integritetsrättigheter.
- **Notera** – Vid all återanvändning och distribution måste du informera om licensvillkoren som gäller för verket. Det bästa sättet att göra detta är genom att besöka www.creativecommons.se

