



THE LONDON SCHOOL  
OF ECONOMICS AND  
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF  
CAMBRIDGE

STANFORD  
UNIVERSITY



# LEDARSKAP INOM TILLVERKNINGSINDUSTRIN - EN GLOBAL STUDIE 2008 -

## 1. INTRODUKTION

## 2. EXEMPEL

## 3. PRELIMINÄRA RESULTAT

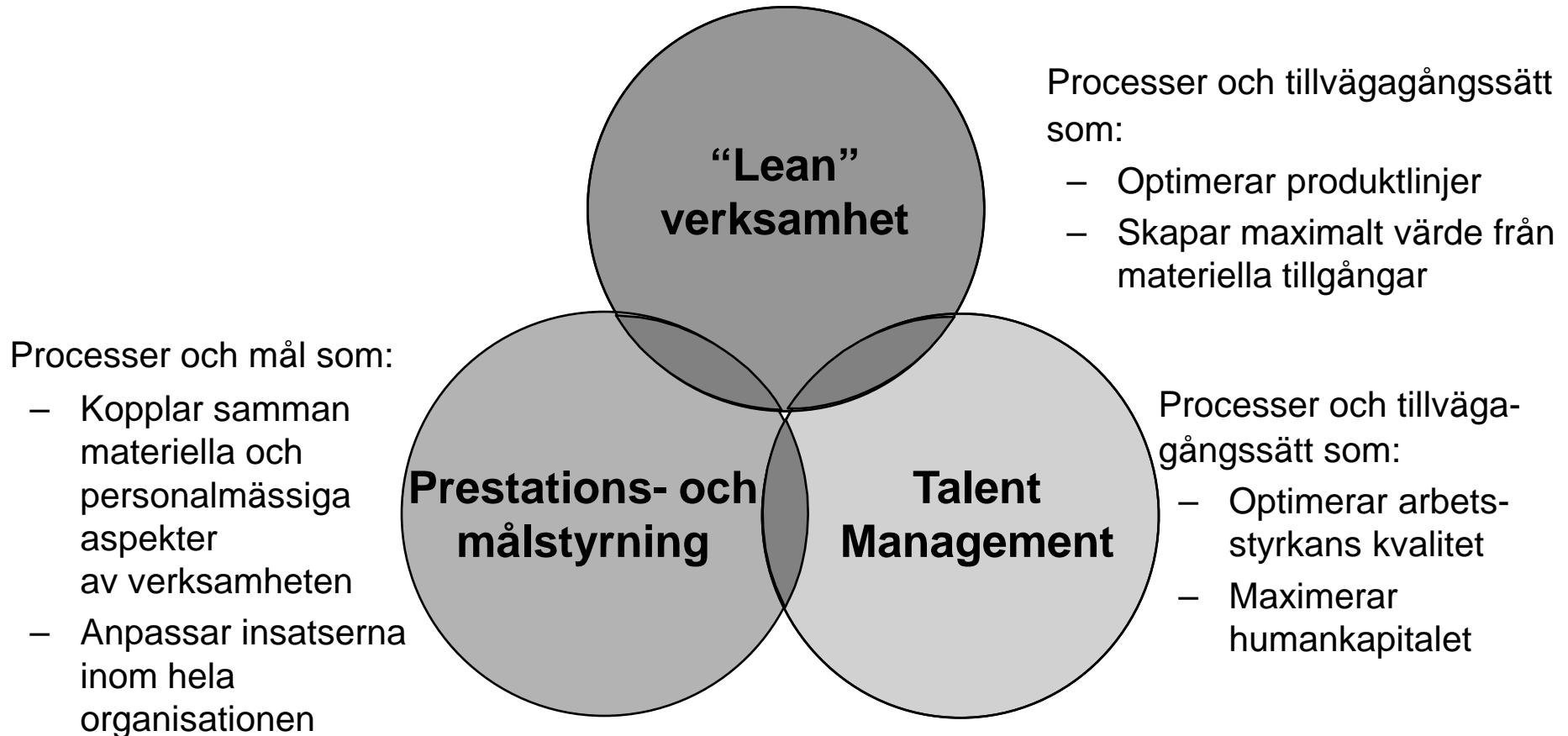
## 4. CITAT

# PROJEKTET

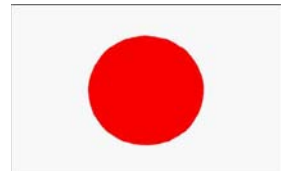
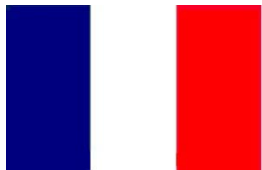
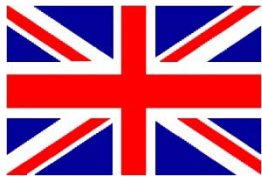
- Ett gemensamt projekt mellan London School of Economics, Stanford University och Cambridge University vid *Centre for Economic Performance* undersökte ledarskapsutövande i 15 länder.
- Projektets mål är att dokumentera skillnader i ledarskap och organisation mellan olika länder.
- Djupgående intervjuer om ledarskap har gjorts bland >5000 slumpmässigt utvalda företag inom tillverkningsindustrin.
- All data är konfidentiell. Inga företag eller personer omnämns. Inga finansiella siffror nämns - endast ledarskapsutövanden.
- Forskningen stöds av tjugofem centralbanker, finansdepartement och arbetsgivarorganisationer runt om i världen.

# INTERVJUMETOD

Intervjuer på cirka 45 minuter genomfördes för att undersöka ledningssätten inom tre huvudsakliga områden



# 15 LÄNDER PÅ 4 KONTINENTER INGICK I STUDIEN



Brasilien  
Frankrike  
Grekland  
Kanada  
Kina  
Indien  
Irland  
Italien  
Japan  
Polen  
Portugal  
Storbritannien  
Sverige  
Tyskland  
USA

# VÅRA INTERVJUARE

60 MBA-, magister- och forskarstudenter från ledande handelshögskolor med erfarenhet och löpande utbildning inom verksamhetsstyrning och tillverkningsindustrin.

Representerade universitet är bland andra:

Cambridge

Harvard

Stanford

Berkeley

London Business School

INSEAD

Lund University

Oxford

Yale

MIT

Northwestern (Kellogg)

London School of Economics

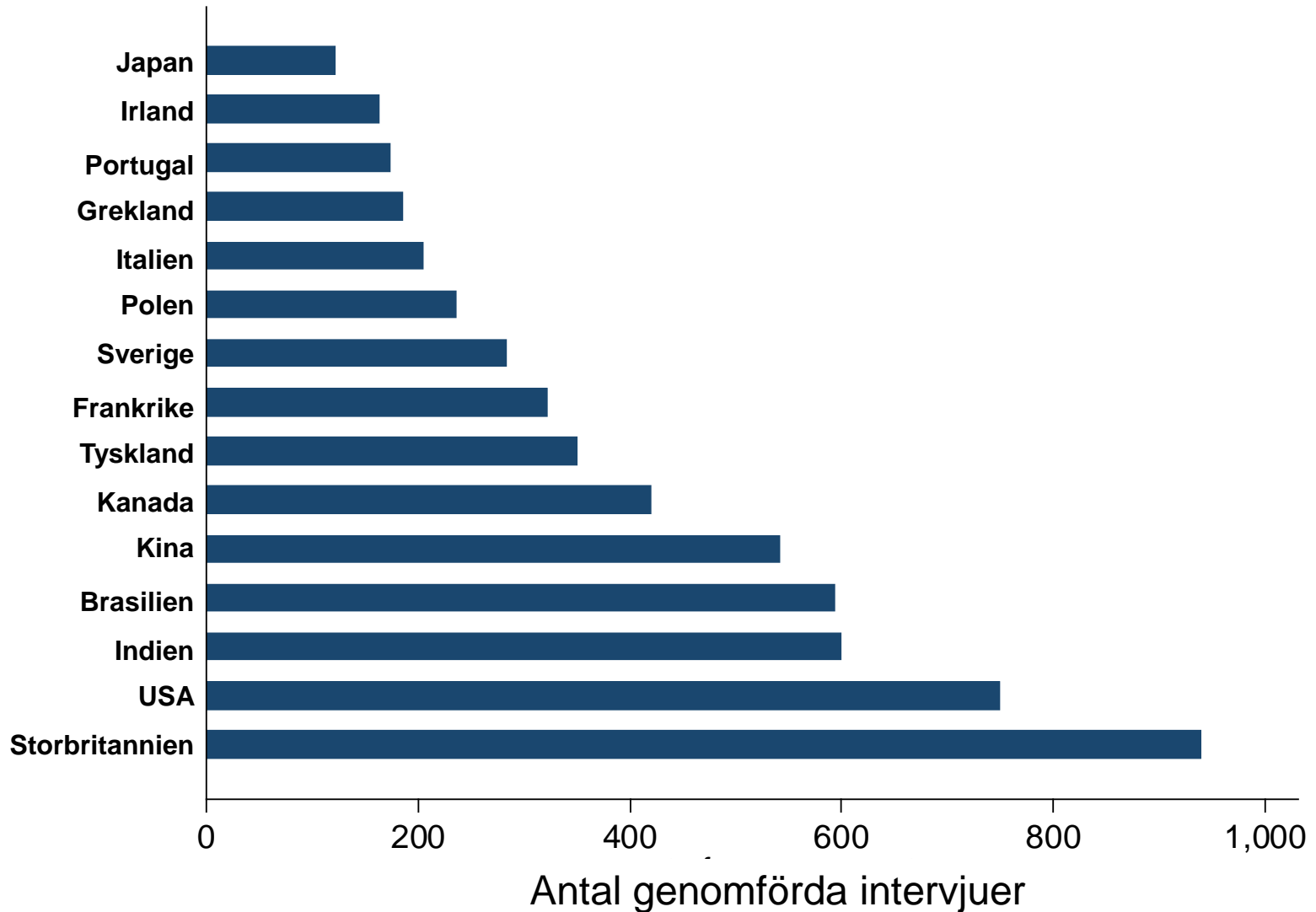
HEC

# EN RAD OLIKA FÖRETAG INTERVJUADES

Olika typer av tillverkningsföretag ingick, bland annat:

- Privatägda
- Publika
- Grundarägda
- Familjeägda och familjedrivna
- Familjeägda och professionellt drivna
- Kooperativ/medarbetarägda
- Statliga
- Private Equity eller Venture Capital
- Multinationella

# OMFATTAR LÄNDER ÖVER HELA VÄRLDEN



# 1. INTRODUKTION

## 2. EXEMPEL

## 3. PRELIMINÄRA RESULTAT

## 4. CITAT

# LEDANDE FÖRETAG HAR EN FORMELL PROBLEM-LÖSNINGSPROCESS FÖR ATT UPPMUNTRA LÖPANDE FÖRBÄTTRINGAR

## Bra exempel

Medarbetarna vid ett europeiskt företag analyserar löpande tillverkningsprocessen som en del av det dagliga arbetet. De filmar kritiska tillverkningssteg för att analysera olika områden mer detaljerat.

Alla problem registreras i en särskild databas som övervakar kritiska processer, och varje fråga måste granskas och godkännas av en chef.

## Dåliga exempel

Ett amerikanskt företag har ingen formell eller informell metod vare sig för dokumentering eller till förbättring av processerna. Chefen erkände att produktionen sker i en miljö där inget har gjorts för att uppmuntra eller stödja processinnovation.

En asiatisk fabrikschef avslöjade att arbetarna vid bandet inte uppmuntrades att agera självständigt. De förväntas göra sitt produktionsarbete utan några former av incitament eller mekanismer för att föreslå processförbättringar.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN GER REGELBUNDEN VISUELL INFORMATION TILL ALLA CHEFER OCH MEDARBETARE

## Bra exempel

Ett amerikanskt företag har skärmar som syns från alla produktionslinjer. På skärmarna visas hur nära man är de dagliga målen och andra prestationsindikatorer. Chefen träffar medarbetarna "på golvet" varje morgon för att diskutera gårdagen och den aktuella dagen. Dessutom hålls månatliga företagsmöten.

Ett annat amerikanskt företag stämplar nyckelmålen på servetterna i matsalen när målen uppnåtts.

## Dåliga exempel

Chefen för ett amerikanskt företag följer ett antal åtgärder när han inte tycker att resultatet är tillfredsställande. Senaste gången han begärde dessa rapporter var för åtta månader sedan. Han använde sig av dem i en vecka tills produktionen ökade igen.

Ett europeiskt företag för bok över antal minuter som avsätts i produktionen, antal tillverkade delar per dag och antal arbetare. Informationen delas ut med ojämna mellanrum till arbetarna vid banden, men ligger normalt på fabrikschefens skrivbord.

# VÄLLEDA FÖRETAG HAR DAGLIGT UPPDATERADE VISUELLA TAVLOR UNDER VARJE STEG AV PRODUKTIONEN

## Elektroniska tavlor



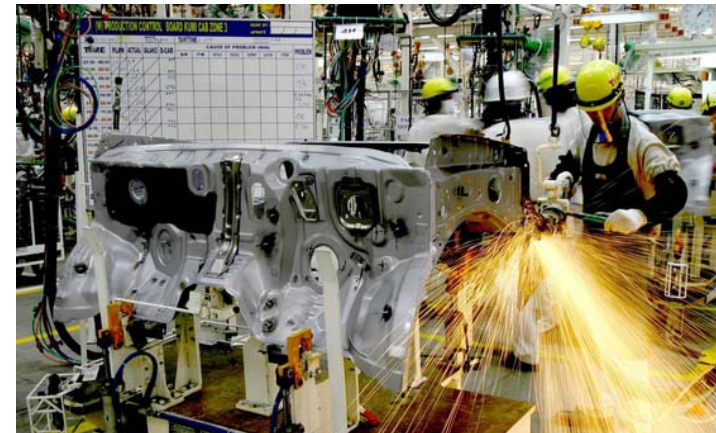
## Handskrivna tavlor



## Manuellt uppdaterade tavlor



## Handskrivna tavlor



# DE BÄSTA FÖRETAGEN HAR STANDARDISERADE FÖRENADE PROCESSER FÖR ATT ANALYSERA REGELBUNDNA PRESTATIONSÅTGÄRDER

## Bra exempel

Ett europeiskt företag följer alla effektivitetssiffror i realtid (mängd, kvalitet etc.) Siffrorna anpassas löpande till planen för varje enskilt skift. Alla medarbetare har tillgång till dessa siffror på olika arbetsstationer. Om målen inte uppnås vidtas omedelbart åtgärder till förbättring.

Ett asiatiskt företag har regelbundna möten där fokuserade handlingsplaner med precisa tidsramar tas fram. Parametrarna diskuteras vid dagliga möten med produktionsarbetare och chefer.

## Dåligt exempel

Chefen för ett amerikanskt företag litar blint på sin magkänsla. Han granskar kostnaderna när han anser att det finns för mycket eller för lite i lager. Han erkänner att han är väldigt upptagen och att en sådan granskning därför inte sker regelbundet. Han nämnde även att personalen får en känsla av att han är på jakt efter ett problem, så nu ser han till att uppmärksamma vad som helst som han anser vara bra.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN LÖSER SNABBT MEDARBETARPROBLEM: GENOM UTBILDNING OCH ROTATION ELLER AVSKED OM DETTA MISSLYCKAS

## Bra exempel

Ett europeiskt företag vidtar åtgärder så fort en svaghet identifierats. De har till och med anställt en psykolog för att förbättra beteendet inom en problemgrupp. Folk får löpande utbildning för att förbättra sin prestation. Om detta inte hjälper förflyttas de till andra avdelningar. Misslyckas personen upprepade gånger med att nå de uppsatta målen kan det även bli tal om avsked.

## Dåligt exempel

Ett europeiskt företag vidtar inga åtgärder alls när målen inte uppnås. VD ingriper själv för att varna medarbetare, men inga tuffare åtgärder vidtas. Löneavdrag eller friställande används sällan som metod när medarbetarna inte presterar tillräckligt.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN HAR TYDLIGT INTEGRERADE KORT- OCH LÅNGSIKTIGA MÅL

## Bra exempel

Ett europeiskt företag delar upp alla sina mål - även de strategiska 5-årsmålen - i korta mål så att det blir lättare att följa upp dem. De långsiktiga målen nås bäst ifall någon är ansvarig för målens genomförande och när detta sker inom en rimlig tidsram. De anser att det är mer intressant för medarbetare att ha en blandning av kortsiktiga och långsiktiga mål.

## Dåligt exempel

Ett europeiskt företag har under många år haft återkommande ledningsbyten - därför fokuserar ledningen enbart på hur företaget presterar just denna månad jämfört med nästa, i tron på att de långsiktiga målen löser sig av sig själva.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN SÄTTER TUFFA MEN UPPNÅELIGA MÅL DIREKT KOPPLADE TILL FÖRETAGETS ÖVERGRIPANDE MÅL

## Bra exempel

Chefen för ett europeiskt företag insisterade på att sätta upp aggressiva och krävande mål för alla - även för säkerhetsteamet. Om de lyckades uppnå alla mål oroadde han sig för att han hade satt dem för lågt. Varje nyckeltal (KPI) är kopplat till den övergripande affärsplanen, och alla måste arbeta hårt för att få ut sina produkter så snabbt som möjligt.

## Dåliga exempel

Ett europeiskt företag sätter lätta mål för att förbättra personalens moral och uppmuntra folk. De tycker att det är svårt att sätta högre mål, eftersom folk bara ger upp i sådana fall och då cheferna vägrar att driva personalen hårdare.

Ett asiatiskt företag sätter upp mycket lätta mål som alltid är uppnåeliga, där tillväxten är det viktiga. Produktionschefen menade: "Vi drivs inte av målet, vi drar målet mot oss."

# DE BÄSTA FÖRETAGEN HAR SYSTEM FÖR REGELBUNDEN UTVÄRDERING OCH BELÖNING – BRA PRESTATION BELÖNAS

## Bra exempel

Ett amerikanskt företag driver på sina medarbetare med ambitiösa mål. Bra prestation belönas genom bonusar, teamluncher lagade av ledningen, familjepicknickar, biobiljetter, middagar på trevliga lokala restauranger etc. Dessutom belönas medarbetare som har god närvaro, ger de bästa förslagen och så vidare.

Ett amerikanskt företag har regelbundna och slumpmässiga utvärderingar för alla medarbetare. Företaget delar med sig av en del av den årliga vinsten där de har en stark miljöfokusering. Till exempel går fabriken återvinningspengar till medarbetarfonden för olika aktiviteter såsom fisketurer.

## Dåliga exempel

Ett europeiskt företag betalar sina medarbetare lika mycket oberoende av prestation. Det finns inga incitament för att prestera bra i företaget. Samma policy gäller för ledningen, som erhåller en timlön utan någon bonus.

Ett europeiskt företag har ingen utvärderingsplan eller bonusstruktur för timanställda medarbetare. Belöningen utgörs av några öl då och då.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN VIDTAR SNABBT ÅTGÄRDER VID UNDERPRESTATION

## Bra exempel

På ett amerikanskt företag avskedade chefen under de senaste månaderna fyra personer på grund av underprestation. Företaget undersöker löpande vem som underpresterar och varför.

En amerikansk chef har en detaljerad närvaropolicy i företagets handbok. Om en medarbetare bryter mot denna eller någon annan policy får han en muntlig varning och en utvärdering efter 30 dagar. Om ingen förbättring sker sägs medarbetaren upp med omedelbar verkan.

## Dåligt exempel

Ett europeiskt företag hade en chef som regelbundet drack alkohol på jobbet, men inga åtgärder vidtogs för att hjälpa honom eller förflytta honom. Ingen medarbetare hade någonsin avskedats ifrån fabriken. Enligt fabrikschefen ställde personalavdelningen alltid till en scen när ledningen ville göra sig av med medarbetare och berättade för ledningen att deras jobb var tillverkning och inte personal. Det enda sättet att göra sig av med personal från fabriken var att förflytta dem till den andra fabriken inom företaget.

# DE BÄSTA FÖRETAGEN FÖLJER UPP MED SINA BÄSTA MEDARBETARE OCH ARBETAR HÅRT FÖR ATT BEHÅLLA DEM

## Bra exempel

Ett amerikanskt företag vet vilka medarbetare som presterar bäst och om någon av dessa visar tecken på att vilja lämna företaget talar ledningen eller till och med huvudkontoret med dem för att försöka övertala dem att stanna kvar. Ibland kan ledningen höja lönen ifall detta anses nödvändigt och ifall de anser att individen betalas lägre än marknadsmässig lön. Cheferna har ett ansvar att försöka behålla alla önskade medarbetare.

Ett asiatiskt företag erbjuder upp till 100% utbildningsersättning för sina bästa fabriksarbetare.

## Dåligt exempel

Ett europeiskt företag låter medarbetarna lämna företaget om de så önskar. De gör inget för att försöka hålla kvar personerna, eftersom de anser att det inte skulle tjäna något till att försöka. Ledningen tror inte att de kan hålla kvar folk som vill jobba någon annanstans. Företaget håller heller inga lönesamtal för att hålla kvar den bästa kompetensen och talangerna.

**1. INTRODUKTION**

**2. EXEMPEL**

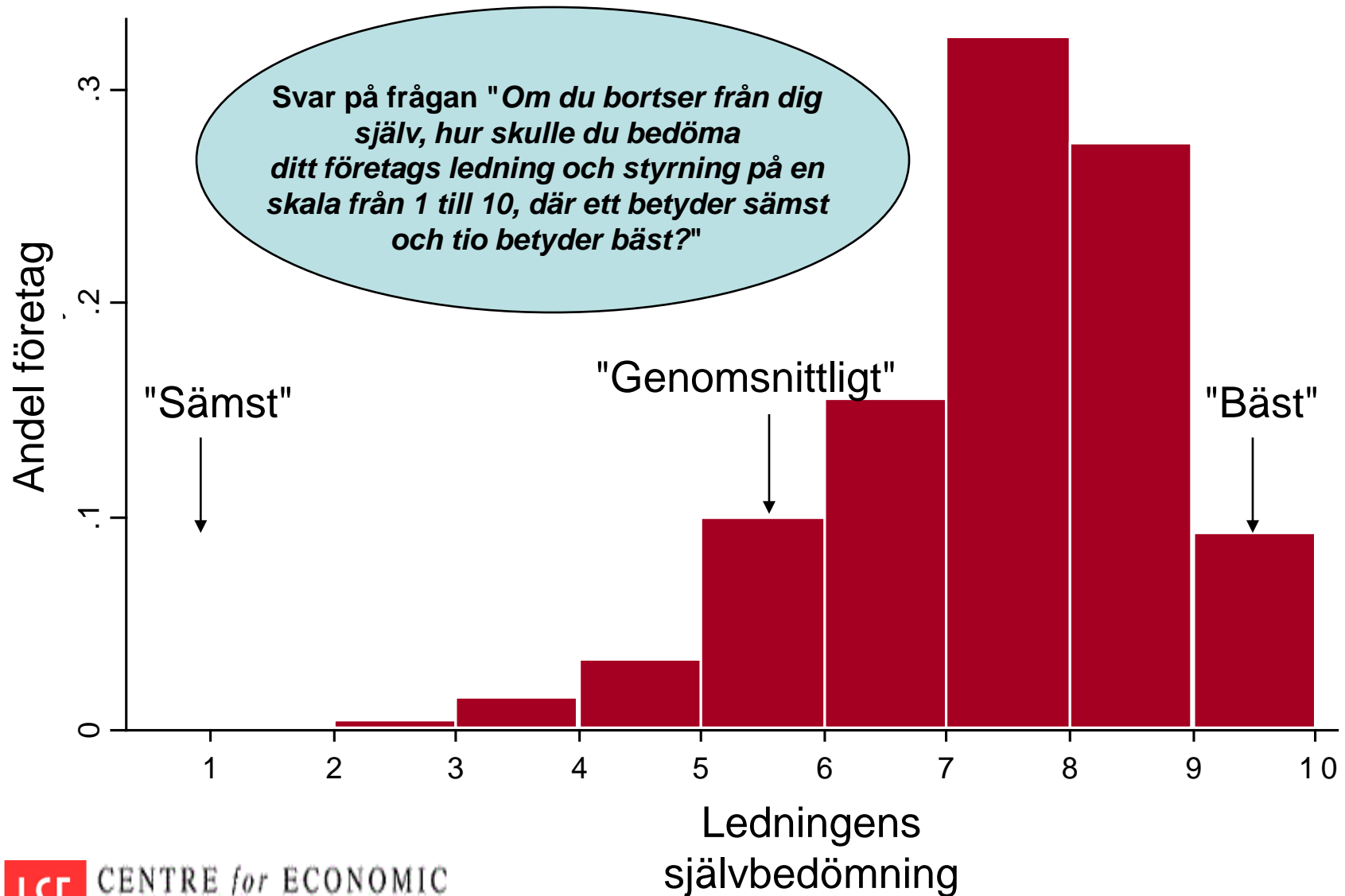
**3. PRELIMINÄRA RESULTAT**

**4. CITAT**

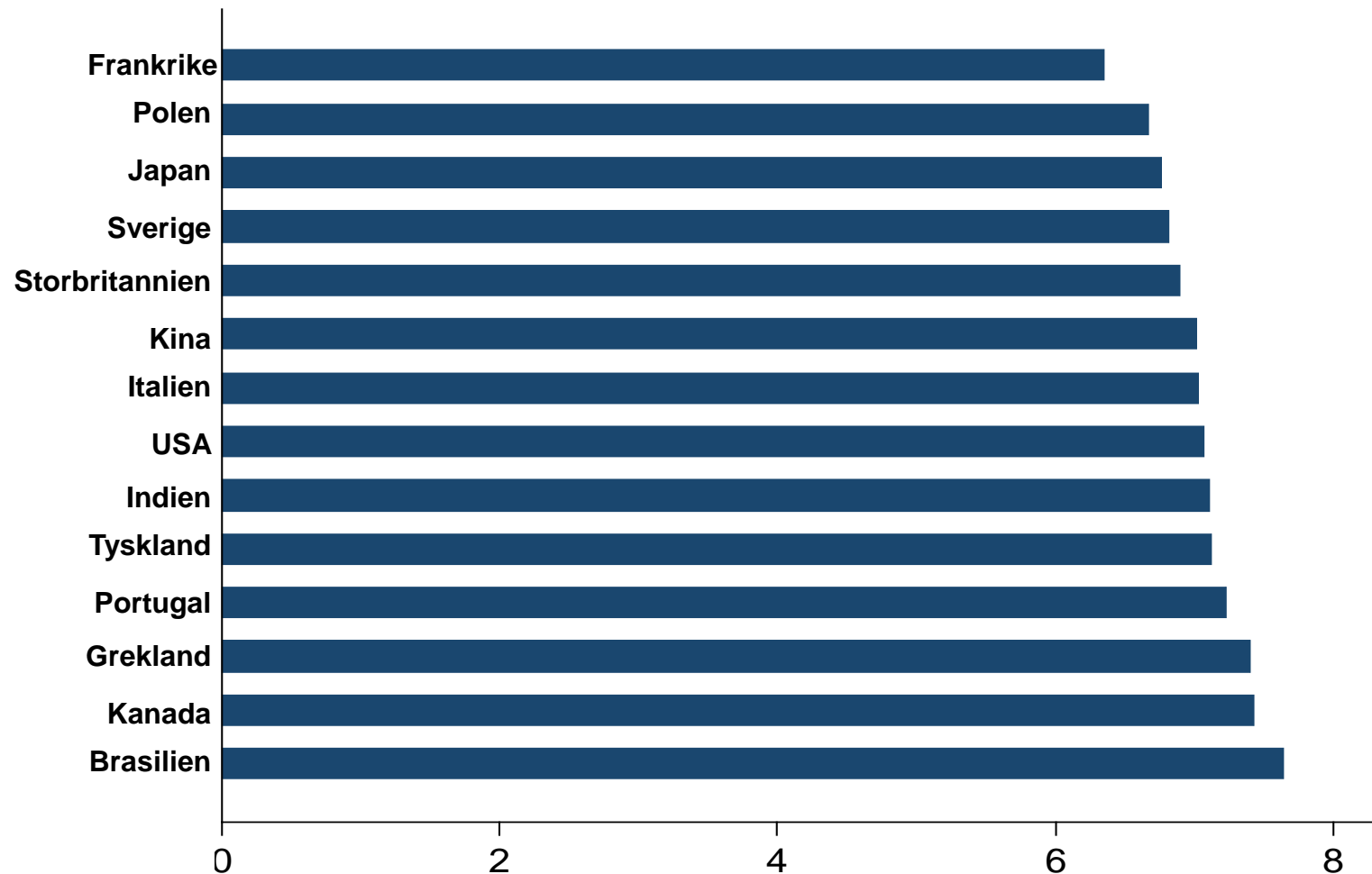
# VI HAR FÖRSÖKT ANVÄNDA INTERVJURESLTATEN FÖR ATT KODIFIERA MANAGEMENT I DE OLIKA LÄNDERNA

- Vi fick in många olika svar gällande ledarskap i de 15 länderna
- Naturligtvis finns det tydliga kulturella skillnader och stora variationer i ledningssätten
- Vårt internationella team av branschexperter och akademiska experter har försökt att organisera och kodifiera svaren
- Huvudsyftet är att använda informationen för en unik gränsöverskridande jämförelse inom management och organisationsbruk
- Detta hjälper oss att förstå styrkor och svagheter i införandet och implementeringen av moderna managementverktyg i en rad olika tillverkningsindustrier
- På samma gång hjälper det chefer att identifiera möjligheter och hot inom den globala ekonomin

# ALLA TROR ATT DET EGNA FÖRETAGETS MANAGEMENT ÄR BÄTTRE ÄN GENOMSNITTET



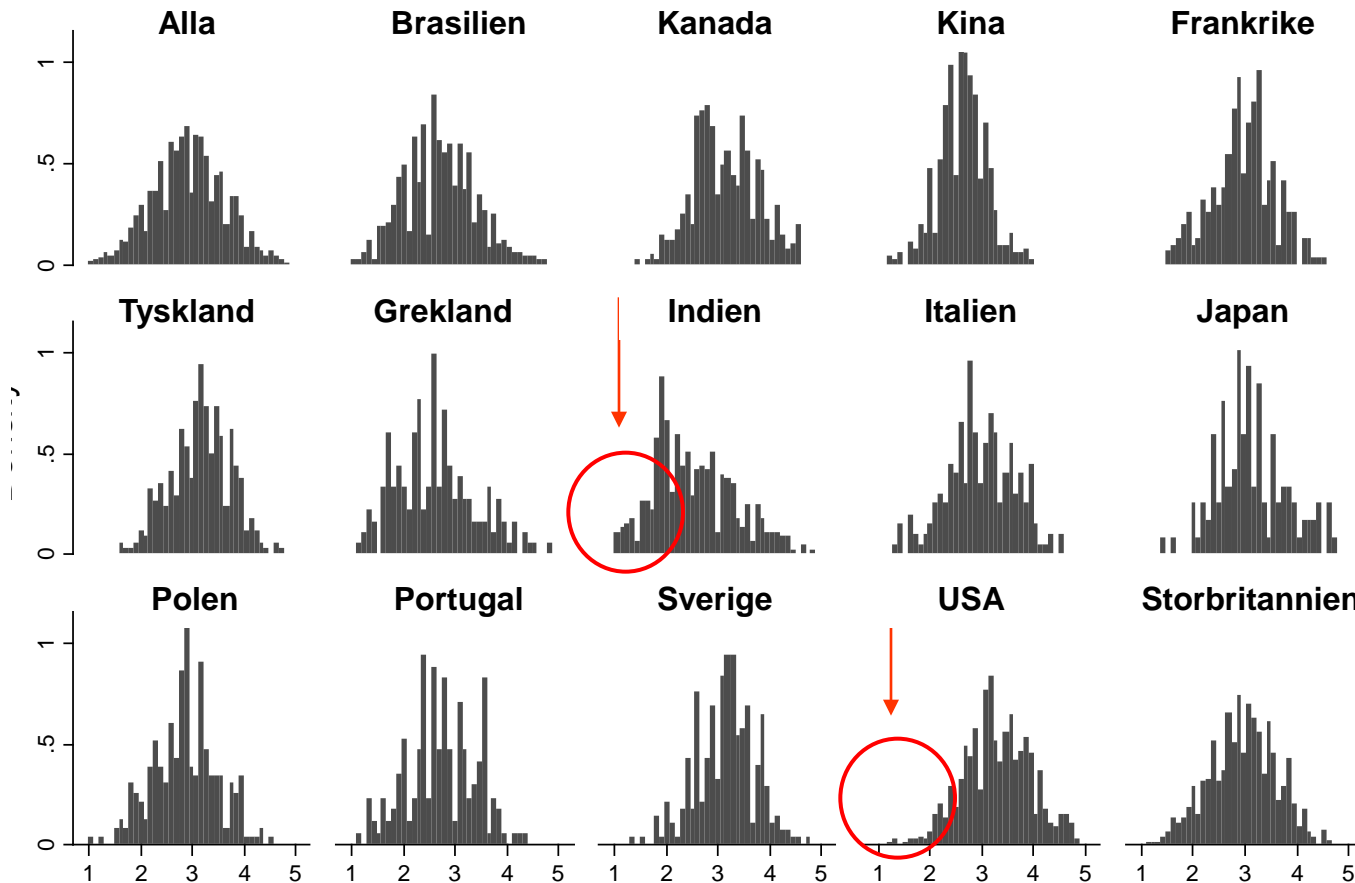
# DENNA SJÄLVSÄKERHET INTRÄFFAR I ALLA LÄNDER I VÅR UNDERSÖKNING



Not: Svar på frågan: "Om du bortser från dig själv, hur skulle du bedöma ditt företags ledning och styrning på en skala från 1 till 10, där ett betyder sämst och tio betyder bäst?"

# DET FINNS EN STOR VARIATION I LEDARSKAP MELLAN LÄNDERNA

Spridning av managementresultaten på företagsnivå, per land\*

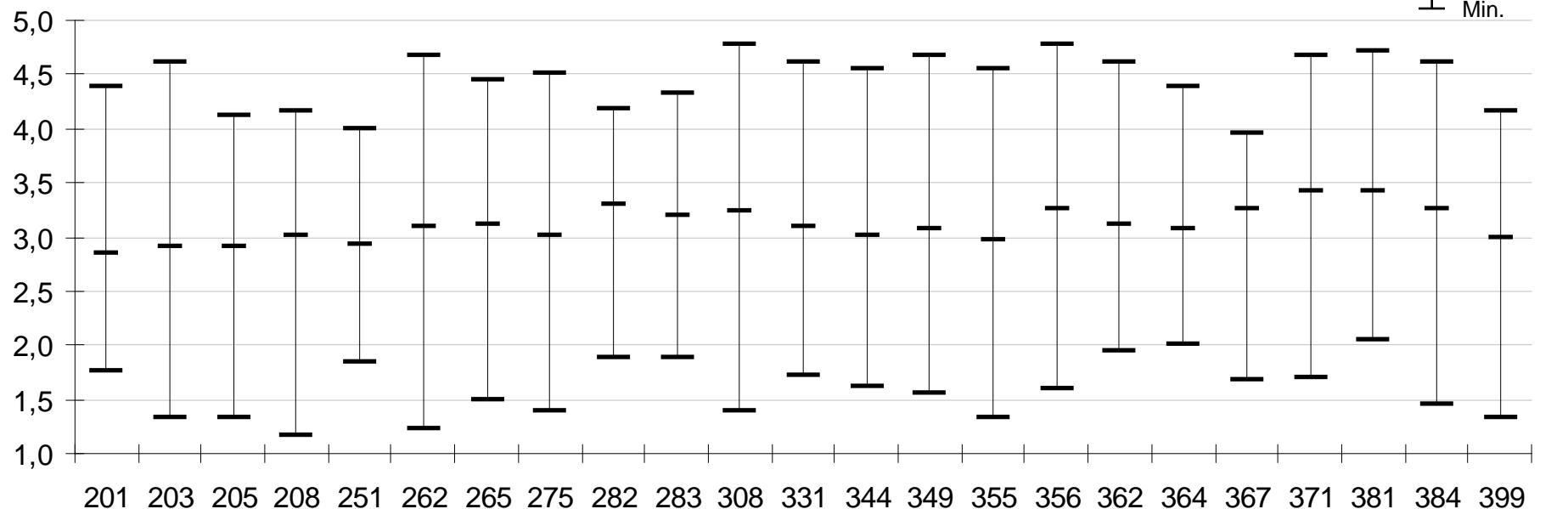


Det finns färre dåligt leda företag i länder som är bättre leda i genomsnitt (USA vs. Indien)

\*Not: Baserat på en ungefärlig helhetssiffra för varje företags intervju svar.

# DET FINNS OCKSÅ EN STOR GRAD AV VARIATION PÅ LEDARSKAP INOM OLIKA INDUSTRISEKTORER

Genomsnittlig managementresultat per bransch (SIC-3)



## De 5 bästa

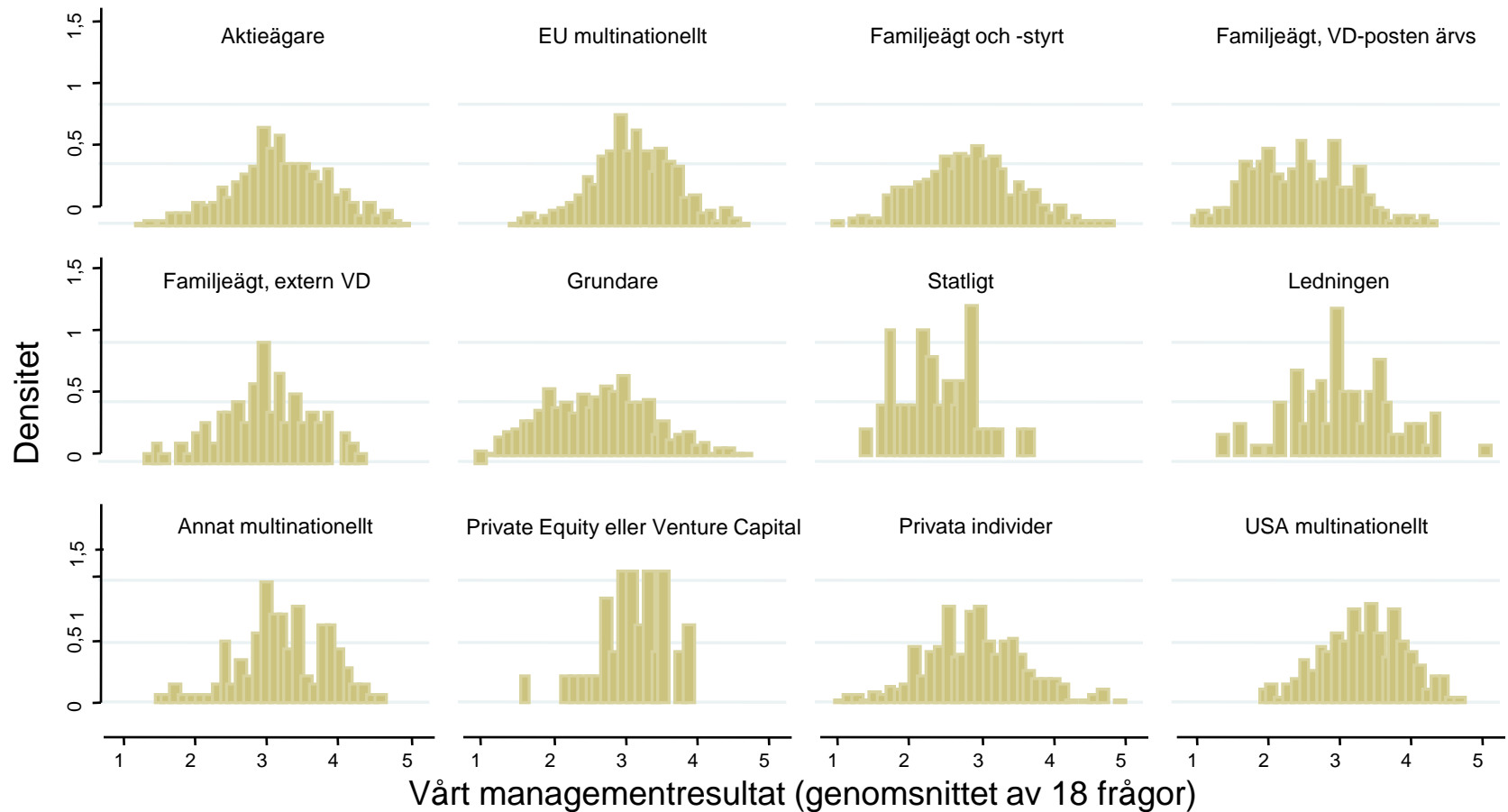
Sic Code	Industry
371	Motor Vehicles and Equipment
381	Search and Navigation Equipment
282	Plastics Materials and Synthetic
356	General Industrial Machinery
384	Medical Instruments & Supplies

## De 5 sämsta

Sic Code	Industry
355	Special Industry Machinery
251	Household Furniture
205	Bakery Products
203	Preserved Fruits and Vegetables
201	Meat Products

# LEDARSKAPSSÄTTEN UPPVISAR ÄVEN STORA SKILLNADER MELLAN OLIKA ÄGARKATEGORIER

Spridning av managementresultaten på företagsnivå, per ägarskap\*



\*Not: Baserat på en ungefärlig helhetsbedömning för varje företags intervju svar.

# ORGANISATIONSBRUK BLAND LÄNDERNA

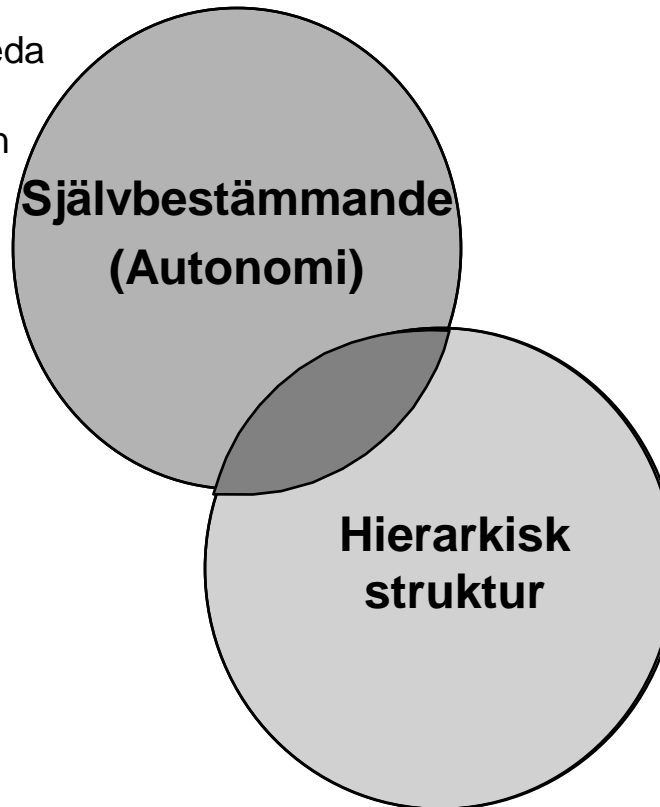
Under fas två av våra intervjuer ställde vi frågor om företagets organisatoriska aspekter:

Fabrikschefernas:

- Befogenhet att anställa och avskeda
- Introduktion av nya produkter
- Maximala investeringsutgifter utan underskrift från huvudkontor
- Försäljnings- och marknadsföringsbefogenhet

Arbetare:

- *Vem bestämmer arbetstakten?*
- *Vem bestämmer hur uppgifterna fördelas?*



- Antal nivåer under och över fabrikschefen
- Förändringar av antalet nivåer under de senaste tre åren
- Kontrollspann (*Hur många personer rapp-orterar direkt till fabriks-chefen?*)

# VILKA FAKTORER KAN FÖRKLARA SKILLNADERNA I LEDARSKAPSUTÖVANDEN?

## ➤ Globalisering

## ➤ Konkurrens

- Investeringar från multinationella bolag tvingar dåligt skötta företag att förbättra sig eller avveckla

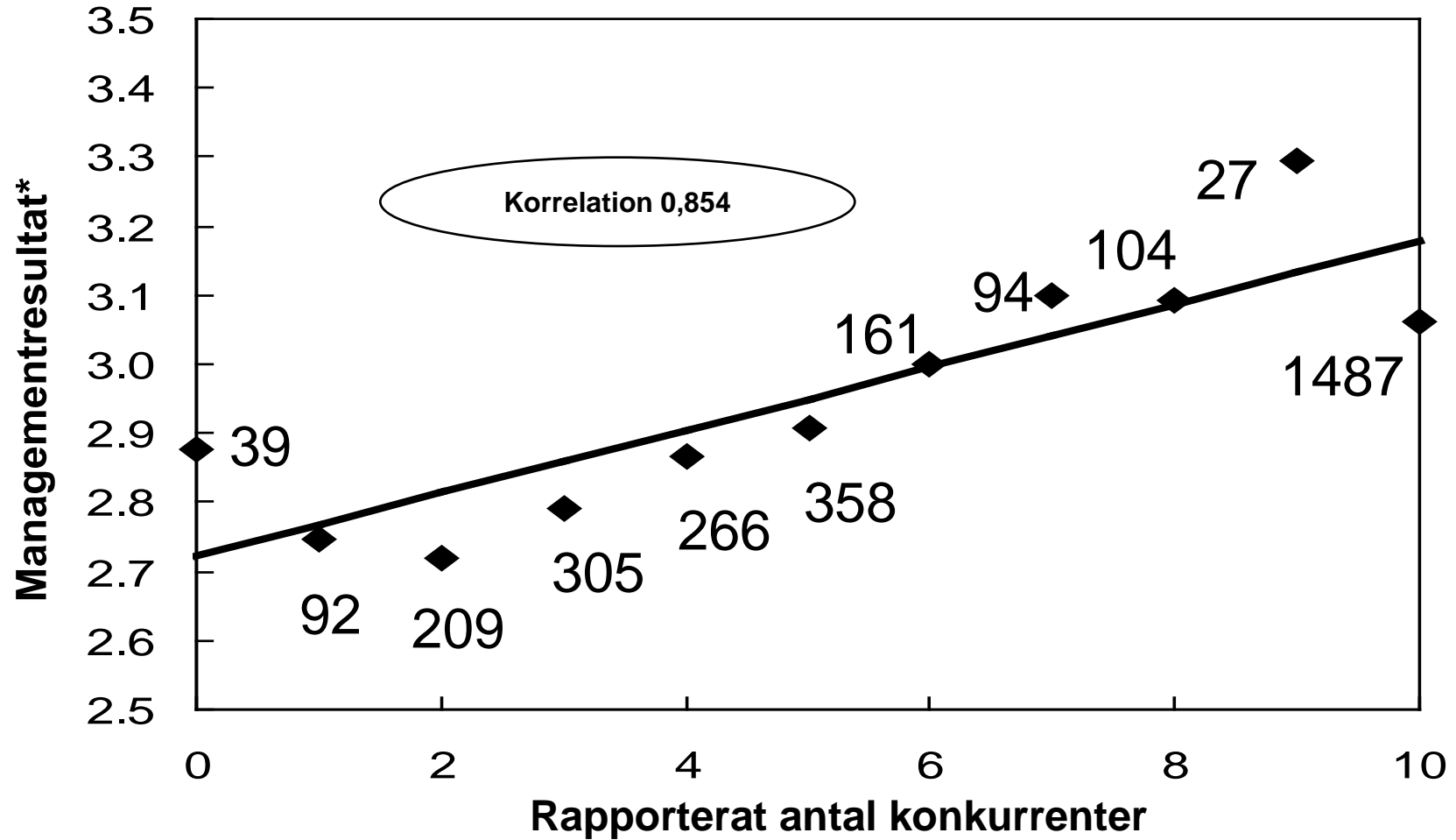
## ➤ Utbildning

- av chefer och arbetare

## ➤ Regleringar

- arbetsmarknad, konkurslagar och möjligheter till omstruktureringar

# HÖGRE KONKURRENS ASSOCIERAS MED BÄTTRE LEDARSKAPSSÄTT

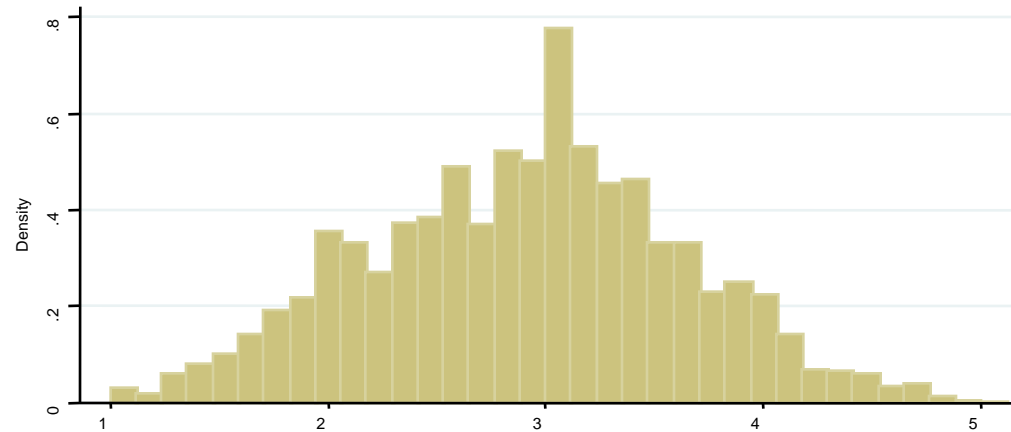


\*Not: Baserat på en ungefärlig helhetsbedömning för varje företags intervjuvar.

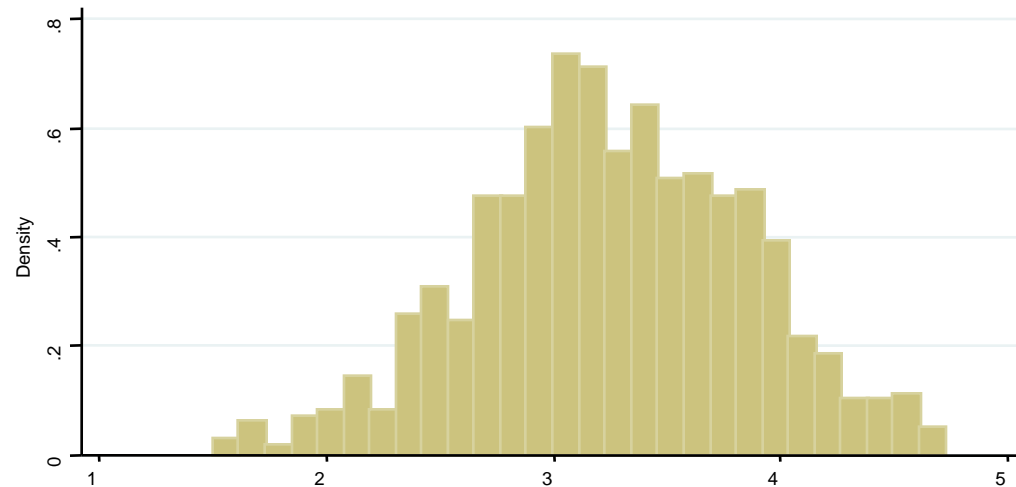
# DET FINNS INTE MÅNGA RIKTIGT DÅLIGT SKÖTTA MULTINATIONELLA FÖRETAG

Företag på hemma-  
marknaden

Spridning av managementresultat\*



Utländskt ägda  
multinationella  
företag

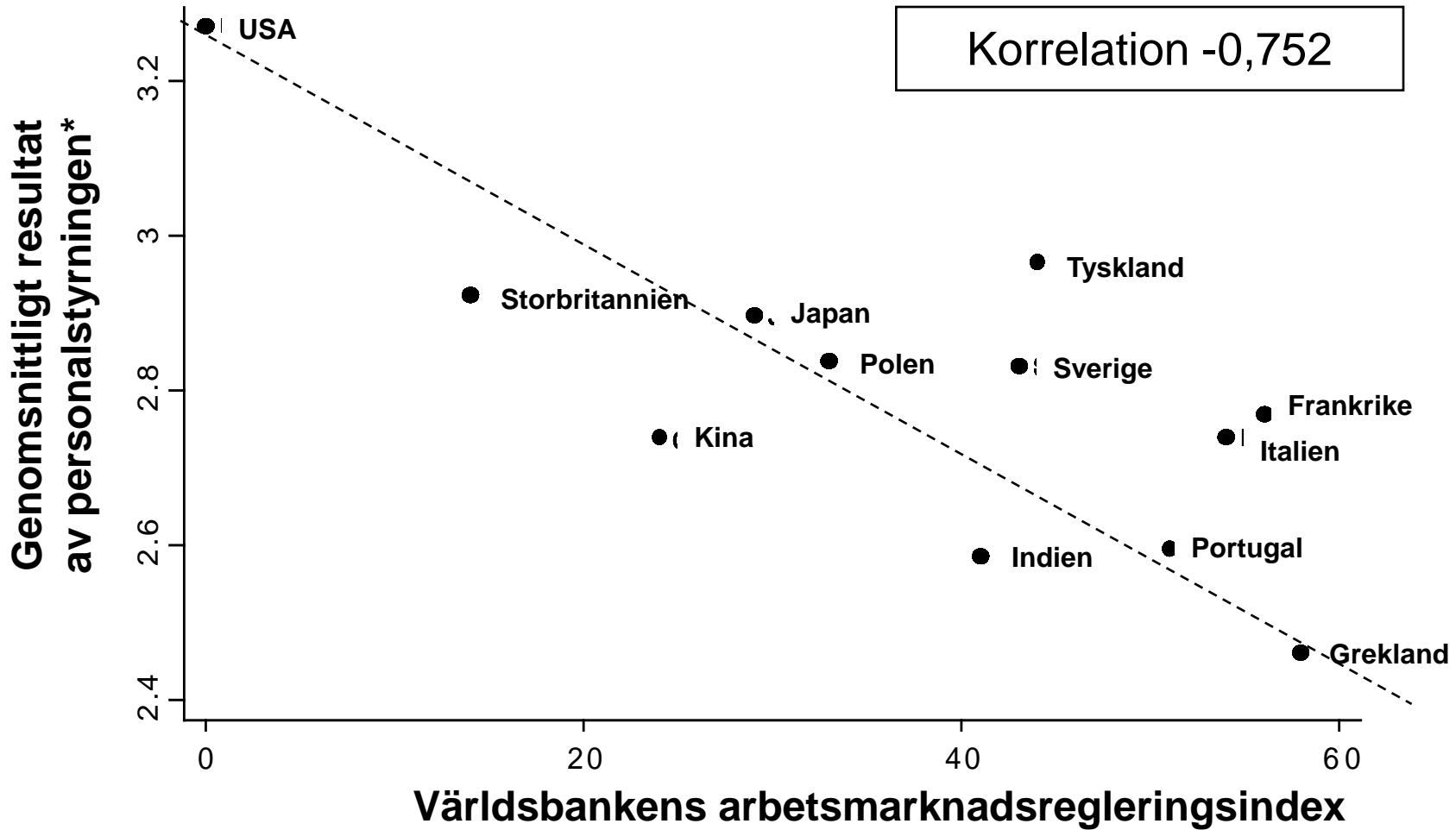


\*Not: Baserat på en ungefärlig helhetsbedömning för varje företags intervju svar.

# BÄTTRE STYRDA OCH LEDA FÖRETAG HAR BETYDLIGT FLER UTBILDADE MEDARBETARE



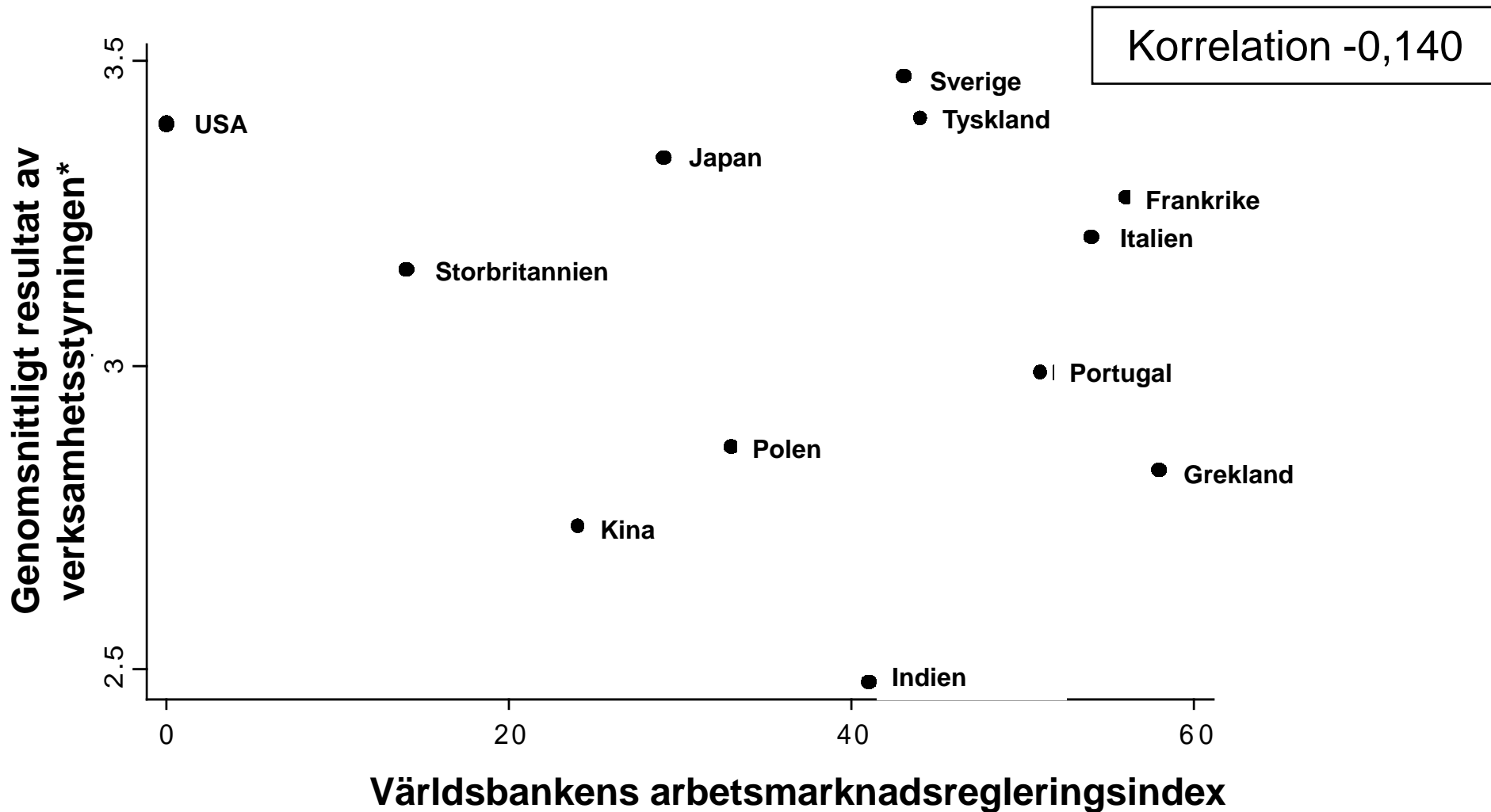
# ARBETSMARKNADSREGLERINGAR ÄR NEGATIVT KORRELERADE MED PERSONALSTYRNING...



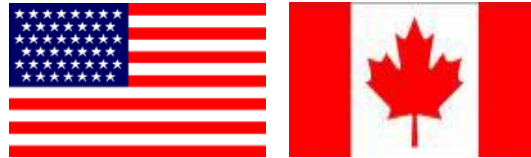
(0 = Mest flexibla arbetsmarknaden)

(100 = Minst flexibla arbetsmarknaden)

# ...MEN, EN REGLERAD ARBETSMARKNAD HÄNGER INTE IHOP MED DÅLIG VERKSAMHETSSTYRNING

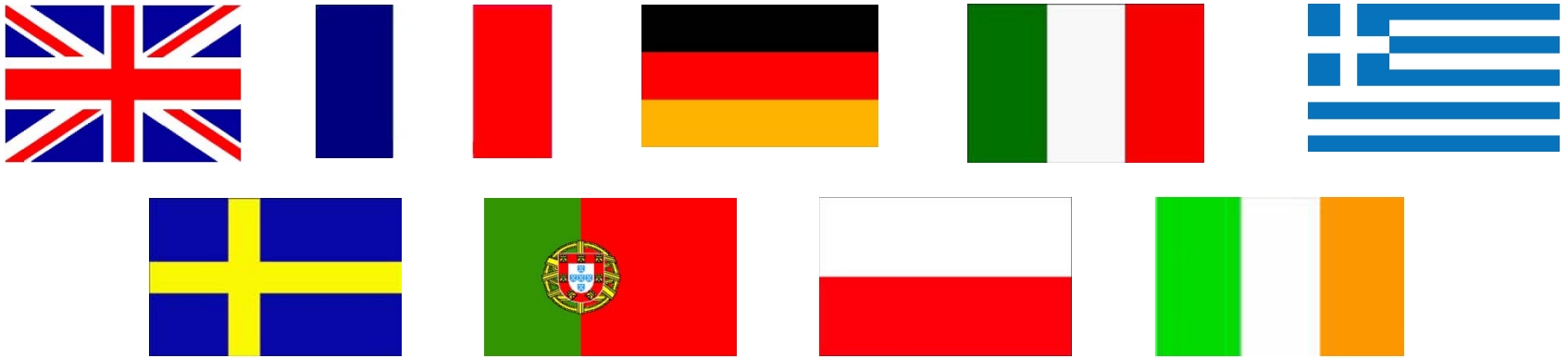


# HUR SER NORDAMERIKANSKA FÖRETAG UT?



- Gott managementutövande, särskilt god kompetensstyrning
- Cheferna har stor frihet (huvudkontoret ger fabrikscheferna stora befogenheter över anställningar och investeringar)
- Platta hierarkier (få ledningsnivåer)

# HUR SER DÅ EUROPEISKA FÖRETAG UT?



- En otrolig spridning av management
- Multinationella företag drivs oftast väl i Europa, men har sina hemländers karaktäristiska drag (dvs. ledningsfriheten är stor i amerikanska företag och japanska företag är bra på “Lean”)
- Stor ledningsfrihet i norra Europa, mer central kontroll i södra Europa

# NÅGRA INTRESSANTA DRAG HOS BRASILIANSKA OCH INDISKA FÖRETAG



- Företag i rikare regioner verkar ledas bättre (t.ex. Tamil Nadu eller Maharashtra i Indien)
- Multinationella företag tycks ta med sig sina starka ledarskapssätt från Europa och USA
- Dock är de bästa inhemska företagen lika väl leda och styrda som de i Europa, USA eller Japan
- Begränsad ledningsfrihet med stark central kontroll

# NÅGRA INTRESSANTA DRAG HOS JAPANSKA FÖRETAG



- Extremt välstyrda när det gäller processverksamheten, världsklassigt "Lean" och löpande förbättringar inom nästan alla branscher
- Mer skillnader när det gäller kompetensstyrning - företag tycks ofta ha problem med att hantera lågpresterande anställda
- Starka hierarkiska strukturer - fabrikschefer har begränsad handlingsfrihet och det finns många nivåer inom företaget

# NÅGRA INTRESSANTA DRAG HOS KINESISKA FÖRETAG



- Medan multinationella bolag verkar föra med sig sina starka ledarskapsutövanden presterar joint ventures sämre
- Mindre variation i ledarskapsutövanden mellan företag, speciellt jämfört med andra asiatiska länder
- Företag verkar uppvisa mer hierarkisk organisationsstruktur med begränsad handlingsfrihet eller kontroll för fabrikschefen

**1. INTRODUKTION**

**2. EXEMPEL**

**3. PRELIMINÄRA RESULTAT**

**4. CITAT**

# ETT URVAL AV MINNESVÄRDA CITAT (1)

Det var inte helt enkelt att få tag på er (kära chefer) över telefon...

[Kvinnlig intervjuare i samtal med en chef i USA]

*Intervjuare:* "Jag undrar om du kunde avsätta 30-40 minuter till att prata med mig om era dagliga produktionsprocesser?"

*Amerikansk chef:* "Det skulle vara enklare för dig att komma hit med ett rakblad och skära upp mina handleder än få mig att sitta i telefon i 40 minuter!!!"

*Fransk sekreterare:* "Vill du prata med fabrikschefen? Det pågår rättsliga processer mot honom, så skynda dig!!"

Svenska tillverkningsmål...

*Produktionschef:* "Arbetarnas personliga mål? De vill bara gå hem!"

Så håller man kvar medarbetarna på brittiskt vis...

*Intervjuare:* "Hur övertalar du dina bästa medarbetare att stanna kvar?"

*Brittisk styrelseordförande:* "Sex är fantastiskt! Om medarbetaren hittar en ny flickvän någon annanstans finns det inget jag kan göra åt det!"

## ETT URVAL AV MINNESVÄRDA CITAT (2)

Indien är en mycket intressant plats...

*Fabrikschef:* "Modern tillverkning? Ja, jag har hört talas om det, men det verkar inte så vettigt, eller hur?"

*Intervjuare:* "Hur behåller ni era allra bästa medarbetare?"

*Chef:* "Jag är en av de bästa medarbetare och jag vill sluta!"

*Intervjuare:* "Hur identifierar ni era allra bästa medarbetare?"

*Chef:* "Detta är Indien, här tror alla att de är den allra bästa medarbetaren!"

# ETT STORT TACK FRÅN VÅRT TEAM FÖR ALL ER TID OCH HJÄLP!!!



# ETT STORT TACK FRÅN VÅRT IRLÄNDSKA 2008 TEAM FÖR ALL ER TID OCH HJÄLP!!!



# ETT STORT TACK FRÅN VÅRT BRASILIANSKA 2008 TEAM FÖR ALL ER TID OCH HJÄLP!!!



# ETT STORT TACK FRÅN VÅRT KINESISKA 2007 TEAM FÖR ALL ER TID OCH HJÄLP!!!



# ETT STORT TACK FRÅN VÅRT KANADENSISKA 2008 TEAM FÖR ALL ER TID OCH HJÄLP!!!



# Kontakter & frågor: Central Team

---

---

**Rebecca Homkes (LSE)**

**[r.l.homkes@lse.ac.uk](mailto:r.l.homkes@lse.ac.uk)**

---

**Nick Bloom (Stanford)**

**[nbloom@stanford.edu](mailto:nbloom@stanford.edu)**

---

**Christos Genakos (Cambridge)**

**[cg370@cam.ac.uk](mailto:cg370@cam.ac.uk)**

---

**Raffaella Sadun (LSE)**

**[r.sadun@lse.ac.uk](mailto:r.sadun@lse.ac.uk)**

---