

# Mercatus Engineering AB

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

**Abstract:** *Starting out as a family business within environmental techniques, Mercatus Engineering AB, with its base in Vimmerby/Småland, grew rapidly during the 1990s when protection of the environment was a new market. After a short period of uncertainty in 1999, the board decided to invest intensely in its staff and in the re-organisation of the company. During one year all employees were given special training with the goal to obtain a higher degree of team spirit. The company says the investment has paid off. Mercatus has received a row of awards for their efforts.*

*Although such staff training might be fruitful for the company atmosphere, and companies frequently mention it as a reason for improvements, the question is whether it is the primary reason for the increased earnings and effectiveness of many companies. Investment in staff is a well used form of marketing, both internally and externally. Companies typically want to show that their individual actions are the real reasons for change when in many cases it is Business cycles and external forces. After a period of slack environment issues have become a booming market again. New technologies are developed and launched successfully.*

Mercatus Engineering AB med bas i småländska Vimmerby är ett av de mest framgångsrika och blomstrande företagen inom miljöteknikbranschen. Bolaget har fått mycket uppmärksamhet i medierna<sup>1</sup>, främst för sin ledarskapspolicy och sin satsning på personalen.

Runt millennieskiftet stod företaget vid ett vägskäl. Kristina Alsér, VD och delägare till företaget, är idag övertygad om att man valde rätt väg då, fastän det innebar en stor finansiell investering:

---

<sup>1</sup> Jfr artikelsamlingen i slutet av denna studie. Dessa artiklar har även delvis fungerat som källor till studien.

– Efter det att miljöfrågor hade fått ett stort uppsving i slutet av 1990-talet fanns det två möjligheter för oss: Antingen skulle vi fortsätta som tidigare och hålla oss på samma nivå. Eller så skulle vi satsa offensivt på en utvidgning av företaget och genomföra en radikal omstrukturering. Vi bestämde oss för det sistnämnda. Särskilt vad gäller vårt interna samarbete upplevde vi under de följande åren drastiska förändringar. Denna process är ännu inte avslutad än. Tvärtom: En av de viktigaste lärdomar vi har dragit är att ständigt förbli dynamiska.

### **En immigrants pionjärande**

Mercatus grundades 1973 av Karl-Heinz Schröder, Kristina Alsérs far. Han hade immigrerat från Tyskland och hade utbildat sig till ingenjör på aftonskola i Linköping. Präglad av flera negativa erfarenheter under kriget drömde han om att starta eget och skapa ett företag vars struktur inte var så strikt hierarkiskt organiserad utan som tillät medarbetarna att använda sin kreativa förmåga. Ett sådant företag skulle också uppvisa en hög grad av samspel och organisk samverkan mellan kollegorna. Schröders vision betraktades på många sätt som avvikande från normen.

På samma sätt som Schröder var innovativ vad gällde till företagsformen skiljde sig hans verksamhet från andra. Schröder var en av de första som engagerade sig i miljöteknik i Sverige. En av anledningarna var den första världsomspännande oljekrisen.

Från början fungerade företaget som ett slags agentur för produkter och idéer, mest från utlandet. Därigenom förvärvade man även ett visst know-how. Redan då var företagets specialitet återvinning och rening av använda pressvätskor för industriellt bruk. Dessutom har man alltsedan starten servat den

tillverkande industrin samt vattenverk och bolag med systemlösningar för spånhantering, återvinning och destruktion.

Företaget växte så småningom, men förblev tills vidare ett mindre familjebolag. 1986 sålde Karl-Heinz-Schröder företaget till en större koncern med särskilt intresse för att köpa upp mindre företag. Koncernen hade ingen enhetlig inriktning och felspekulationer i fastighetsbranschen ledde till koncernens konkurs 1991. Som tur var hade Mercatus-bolaget levt sitt eget liv i koncernen under denna tid och förblivit oskatt. Därför erbjöds de förra ägarna, dvs. Karl-Heinz Schröder och hans familj, att återköpa bolaget. Förutom Schröder själv deltog hans tre barn – bland dessa Kristina Alsér – samt två tidigare anställda vid Mercatus i återköpet så att det efteråt fanns sex delägare. Officiellt fanns var Kristina Alsér redan vid den tiden VD.

Efter återköpet fungerade Mercatus i princip som före försäljningen, dvs som "levebrödsföretag". Eftersom miljöskydd och därmed miljöteknik inte stod högt i prioritet inom näringslivet koncentrerade sig Mercatus-ledningen i huvudsak på att erbjuda sina produkter och tjänster, dvs. man arbetade vidare i gamla hjulspår. 1999 hade man 11 anställda och man omsatte ca 22 miljoner kronor.

### **Ett vägskäl**

Under mitten av 1990-talet började dock saker och ting förändras avsevärt: Lagstiftningen kring miljöskydd förstärktes, vilket ledde till en kraftig marknadstillväxt. Efter dessa rättsliga förändringar fick Mercatus plötsligt förfrågningar om sina tjänster från många företag. Ett av de första större uppdragen kom från SKF och omfattade en hel reningsanläggning för processvätskor. Snart var det inte bara en lagstadgad skyldighet att som

producerande industri värna om miljön, utan man kunde också skönja en attitydförändring: Från att ha varit ett nödvändigt ont blev miljöfrågor nu ett allmänt intresse och allt fler företag såg detta som en profileringsmöjlighet.

De många nya uppdragen ledde visserligen till god lönsamhet och en kontinuerlig tillväxt på Mercatus. Ett mindre positivt resultat var en ökad belastning på personal och ledning under de följande åren: Det blev mycket övertid och "brandkårsutryckningar i sista minuten". Dessutom var kunskapsnivån ojämn i företaget och det interna informationsflödet mycket begränsat. De få enstaka projektledarna arbetade mest för sig själva vilket delvis ledde till en stark individualisering inom företaget samt till en hel del reklamationer som den enskilde medarbetaren själv fick ta ansvar för. Även klimatet inom arbetslaget präglades av stress och oförståelse för varandras situation.

– Vi hade nått vår smärtgräns, berättar Kristina Alsér. Visserligen var vi ett växande företag med riktigt bra förutsättningar. Men det interna samspelet var dåligt just eftersom vi inte hade riktigt klart för oss hur vi skulle planera för framtiden. Skulle vi med vår dåvarande storlek fortsätta som tidigare, vilket skulle ha inneburit att vi förr eller senare skulle köra slut på vår personal? Eller skulle vi satsa på tillväxt, en gedigen vidareutbildning av alla medarbetarna och en förändrad organisationsform?

Det sista alternativet var ingalunda självklart. Särskilt Kristina Alsérs två syskon, som båda var delägare i firman, ansåg att man skulle fortsätta som tidigare, medan flera andra i ledningen kämpade för en framtidsorienterad utveckling. Ett av argumenten för att bibehålla de rådande rutinerna var att en förändring skulle innebära att man var tvungen att i högre grad dela med sig av den framtida avkastningen både internt (dvs. till personalen) och

externt (dvs. till potentiella konsulter m.m). En annan invändning var att man skulle behålla produktionen inom det egna företaget och inte sprida för mycket information utåt eftersom risken för att andra skulle kopiera deras idéer ansågs vara stor.

Men till slut vann den progressiva andan inom Mercatus. De båda "återhållsamma" syskonen avyttrade sina andelar i firman och den nya styrelsen bestämde sig för att genomföra omfattande förändringar. Idag ägs Mercatus Engineering AB av Kristina Alsér och hennes make Jan Alsér, pappan Karl-Heinz Schröder, samt de två tidigare anställda Peter Bieberbach och Anders Adolfsén.

### Året i skogen

Beslutet att göra något var enkelt, men hur skulle förändringen genomföras och vilken vision var det man vill förverkliga? Och hur skulle man gå tillväga? Mercatus-ledningen hade klart för sig att man skulle bygga den nya organisationen inifrån och ut, att man ville öka samarbetet mellan kollegorna och satsa på kunskapsflödet inom företaget. Men det var oklart vilken metod som skulle användas för att uppnå dessa höga och tills vidare abstrakta mål.

Kristina Alsér hade dock tidigare gått en s k LIFT-ledarskapsutbildning (LIFT står för "ledare i företag med tillväxtpotential") som hon tyckte var mycket givande och inspirerande. Genom denna utbildning hade hon fått idén om att skapa en ny laganda med professionell hjälp utifrån i form av en beteendevetare och en äventyrare. Eftersom hon också visste att förändringen skulle ta både tid och kraft, bestämde hon tillsammans med de övriga i ledningen sig att satsa en hel årsvinst på 2,5 miljoner kronor på att under ett år, en och en halv arbetsdag i månaden arbeta med teamutvecklingen. För detta ändamål drog Mercatus bokstavligen ut i skogen.

– Det var egentligen inte så svårt att övertyga våra medarbetare om betydelsen av dessa åtgärder. Tvärtom så tyckte de flesta att det skulle bli roligt och spännande. Däremot fick vi se många oförstående axelklappningar utifrån, eller nedlåtande kommentarer som ”Lilla gumman, ska du verkligen hålla på så där?”. Vi förstod inte dessa reaktioner. I och med att vi inte har någon egen produktion så är våra medarbetare vår största tillgång. Om en företagare investerar i nya maskiner kan han räkna med beröm från omvärlden. Investerar han eller hon i sina medarbetare väcker det förundran. Jag tror bestämt att på samma sätt som en maskin måste underhållas med jämna mellanrum så måste man som företagsledare även se till att arbetslaget och den enskilde medarbetaren är i bästa möjliga form.

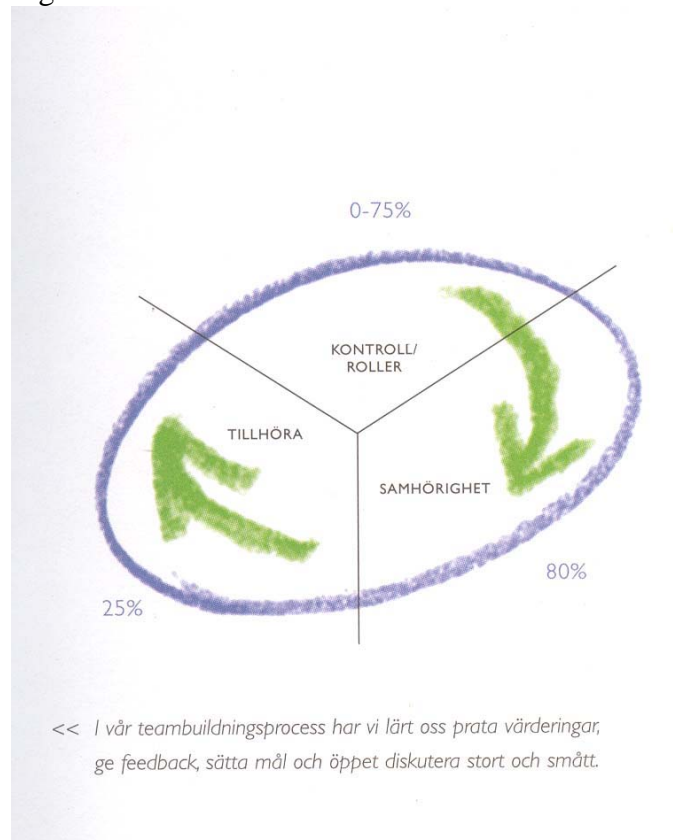
Utvecklingsprogrammet innehöll teoretiska avsnitt som varvades med diskussioner om värdegrunds- och visionsfrågor. Dessutom genomförde man övningar i avkoppling och stresshantering.

– Det var dock inte så lätt och okomplicerat som vi trodde till en början, säger Alsér. Det handlade väldigt mycket om att berätta hur vi själva känner oss och vad vi anser om varandra. Emellanåt kändes det väldigt jobbigt att behandla sina kollegor på det viset. Vi hade många konfliktfyllda diskussioner.

Utvecklingsprocessen förankrades i den s k FIRO-modellen (”Fundamental Interpersonal Relations Orientation”), en gruppdynamisk modell som utvecklades av den amerikanska psykologen Will Schutz i samband med sina studier i amerikanska flottan. Schutz mål var framför allt militära grupperns effektivitet på stridsfartyg. Hans upptäckter har sedan överförts på (arbets-) grupper generellt. Lite förenklat hävdar Schutz att en grupp alltid befinner sig i någon av tre huvudstadier: Tillhörighet – Kontroll/roller – Samhörighet.

Stadierna karakteriseras av gruppmedlemmarnas vilja att tillhöra gruppen, finna sin roll i den och att öppna sig för varandra<sup>1</sup>. In sina egna broschyrer<sup>2</sup> illustrerar Mercatus FIRO-modellen enligt följande diagram

Fig. 1 *FIRO-modellen*



Den första fasen (”Tillhörigheten”) är en period av nybildning där man är något osäker på sig själv och sin roll inom gruppen. De enskilda medlemmarna försöker att bli accepterade av de andra och funderar

<sup>1</sup> Jfr, även hemsidan <http://www.suntliv.nu/index.asp?id=4208> där en del av informationen om FIRO-modellen inhämtats.

<sup>2</sup> Jfr. *Sunt & Lönsamhet. En liten skrift för kloka ledare*. Mercatus Engineering AB.

mycket kring om de verkligen vill vara en del av gruppen. En annan fråga är hur pass mycket man är beredd att anpassa sig. Aspekter som normer, kommunikation eller rollfördelning är fortfarande outforskade.

I den andra fasen ("Kontroll/Roller") – inom Mercatus-utbildningen omdöpt till "krigsfasen" – uppfattas som mest krävande i processen. Den anses också som mest tidskrävande. Nu är medlemmarna i gruppen inte lika tysta längre och konfrontationer och gräl uppstår hela tiden. Dispyterna handlar mest om kunskap, ledarskap och kompetens. Man är benägen att bilda undergrupper, stämningen kan emellanåt vara aggressiv och man frågar sig vem ledaren är, hur stort inflytande man själv har i gruppen och hur ens egen kompetens tas tillvara.

– Man tar en del risker i denna fas i och med att man öppet visar sina känslor och inte döljer sig själv längre. För att kunna klara detta stadium krävs en stor del öppenhet, respekt och tålamod. Man måste kunna hantera kritik, vilket de flesta har stora problem med.

I den eftertraktade slutfasen ("Samhörigheten") fungerar gruppen optimalt och medlemmarna kan ägna sin energi åt de gemensamma målen. Medlemmarna har utvecklat förståelse för varandra, klimatet är öppnare och det finns bättre förutsättningar för att hantera de problem som uppstår. Medlemmarna i gruppen funderar över vad de andra tycker om dem, vem eller vilka som står dem närmast och hur stor uppriktighet och närhet som är tillåten. I samhörighetsfasen behöver man dessutom inte längre hålla sig slaviskt till principer eftersom gruppen är så pass balanserad att man då och då kan avvika från den egna rollen.

– Från början trodde vi att vi redan var i samhörighetsfasen. Men ack, vad vi bedrog oss! Under ytan fanns det många dolda konflikter. Vår

dåvarande attityd inom arbetslaget kan nog bäst beskrivas som "falskt gemyt" i Schultz termer.

Ett annat inslag i utvecklingsarbetet bestod i att man genomförde ett personlighetstest. Genom denna blev arbetslaget framför allt varse om skillnaden mellan de två ytterligheterna, den drivande, utåt-riktade och den analytiska, mer inåtvända personlighetstypen. Mellan sådana personer uppstår det ofta missförstånd och konflikter. Även på Mercatus fanns det ett tydligt sådant exempel på två till synes oförenliga karaktärer. Först under utvecklingsprocessen kunde dessa båda personer hitta fram till en ömsesidig förståelse och ett gemensamt språk. Idag tror man sig ha hittat en bra balans. Detta gäller även mellan andra personligheter inom företaget. Man är övertygad om att både analytiska och drivande förmågor behövs inom verksamheten.

### **Ett nytt arbetslag**

– För första gången kände vi oss samhöriga när vi skulle lösa ett problem som äventyraren skapat. Vi förstod att vi alla var eniga och att vi hade hittat en lösning som var bättre än det som stod i facit. Det var en stark upplevelse.

Idag beskriver sig Mercatus som ett mycket samhörigt arbetslag, dvs. som en organisk arbetsgemenskap där alla kompletterar varandra och där stämningen präglas av öppenhet och uppriktighet. Kristina Alsér framhåller att man försöker vara mån om varandra och att det inte finns fasta roller eller en utpräglad hierarki i strukturen (möjligen med undantag för Kristina Alsér själv i sin roll som VD). Ingen ska känna sig tvingad att utföra arbeten som han eller hon inte känner för. Därmed har man också lyckats att spränga "kunskapsreviren" och "individualiseringen" inom företaget. Det balanserade samarbetet medför också ett starkt

kunskapsflöde. Företaget känner sig starkare och mera kreativt än någonsin.

– Ingen är oersättlig, men alla är ovärderliga, säger Alsér. Det viktiga är att alla i laget ska känna att de kan lita på de andra eftersom alla backar upp varandra. Det hör till vår samhörighetsanda.

Hon tillägger:

– Som ett kunskapsföretag utan egen produktion är det mycket viktigt för oss att vi hela tiden tillägnar oss nya kunskaper. Detta lärande arbete måste dock även gälla internt, dvs vi måste lyssna på varandras erfarenheter.

För att ytterligare effektivisera verksamheter och öka kunskapsflödet använder man sig också av tekniska hjälpmedel såsom intranät. Dessutom har man delat upp arbetet i tre övergripande processer och varje process i olika moment. Dessa finns dokumenterade och allmänt tillgängliga i ett gemensamt konferensrum. Medarbetarna uppmanas också att genom sin signatur markera vilka projekt eller arbeten de helst skulle vilja arbeta med.

Men styrelsens engagemang för personalen stannade inte vid enbart själva teamutvecklingsarbetet. Man har också skapat en erfarenhetsbank, håller årliga kundseminarier, uppmuntrar till kontakter med högskolor och universitet (bl a genom att anordna studiebesök därifrån) och har schemalagd internutbildning. I företaget erbjuds också fri frukost varje morgon, massage en gång i månaden, fria träningskort samt en så kallad personlig ”kompetenscheck” på 15.000 kronor per år. Checken är avsedd till att främja den personliga utvecklingen.

– Ingen av dessa förmåner är förhandlingsbar, säger Kristina Alsér. Man kan inte välja bort något för mer pengar i lönekuvertet. Vad beträffar kompetenschecken så ska den användas i överensstämmelse med det kompetensutvecklingssamtal som förts i samband

med utdelningen. Tanken är att utveckla sin spetskompetens eller rent generellt bredda sina kunskaper.

Att man är så mån om sina medarbetare har också lett till en uppmärksammas konflikt mellan Mercatus policy och det rådande skattesystemet. Eftersom företaget enligt gällande regler satsade alldeles för mycket pengar på friskvård fick de betala en straffskatt på 50.000 kronor i extra arbetsgivaravgifter. Officiellt får man nämligen inte använda mer än 3.000 kronor per år och medarbetare för friskvård.

– Detta är befängt, menar Alsér. Köper man en ny maskin är det tillåtet att betala hur mycket som helst för underhåll. Men att satsa på de anställdas hälsa ska begränsas till några få tusenlappar.

Tack vare den omfattande investeringen i personalen har man nu en mycket låg sjukfrånvaro. För närvarande uppgår den till ca 0,9 %, vilket företaget årligen sparar minst 400.000 kronor på. Dessutom garanterar man tre sammanhängande semesterveckor för varje enskild medarbetare. Därutöver finns det nästan ingen oplanerad övertid, i motsats till tiden före 1999. En annan positiv effekt av företagsutvecklingen består i att antalet reklamationer har sjunkit till en nära nog försumbar nivå.

Mercatus har inte heller några problem med att rekrytera folk. Det verkar snarare tvärtom: Man har många förfrågningar från högutbildade personer, dvs. högskoleexaminerade civilingenjörer.

– Och detta fastän vi så att säga befinner oss i skogen och inte i något eftertraktat storstadsområde, säger Alsér. Just nu har vi sex stycken mycket heta kandidater som alla passar väldigt väl in hos oss.

Företaget är idag väl förankrat i stora nätverk på både lokal, regional och internationell nivå. Bland tekniska samarbetspartners kan nämnas Knoll Maschinenbau GmbH, Mindbite AB, HYFRA PEDIA Industriekühlanlagen GmbH, Vilokan/

EnvoControl m fl. Forskningen bedrivs i samarbete med institutioner som IVL (Sveriges Miljöforskningsinstitut), NUTEK (Verket för Näringslivsutveckling) och Kalmar Högskola.

Men framför allt har företaget vuxit betydligt. I år räknar man med en omsättning på ca 50 miljoner kronor vilket är mer än en tredubbling sedan 1999 (jfr. nedanstående tabell).

Tab. 1 Mercatus utveckling sedan 1995<sup>3</sup>

År	Omsättning (i milj. kronor)	Antal anställda
1995	12	11
1999	22	13
2000	26	15
2001	29	16
2003	37	18
2004	50 (beräknat)	20

– Det är onekligen mycket glädjande att se hur våra satsningar har gett utdelning, säger Alsér, och processen är inte slut i och med detta. Det är också roligt att se att många av dem som tidigare har varit skeptiska till våra metoder idag kommer till oss för att be om råd. Vi är definitivt på rätt väg.

## Framtidsplaner

Utvecklingen inom Mercatus har uppmärksammats mycket. Allt som allt har ett drygt 40-tal (mycket) positiva artiklar om företaget publicerats<sup>4</sup>. Man har dessutom få mottaga en del utmärkelser som t ex ”PA forums Sticka ut hakan”-pris. Mercatus AB har också hälsodiplomerats i Kalmar län år 2002. Till

och med inom ”Regeringens program för ökad hälsa i arbetslivet” omnämns företaget som efterföljansvärt. Kristina Alsér själv nominerades 2003 som en av sex kandidater till näringslivets miljöchefers årliga pris för Utmärkt Miljöledarskap. Hon är också ordförande i det svenska miljötekniknätverket SET (”Swedish Environmental Technology”)<sup>5</sup>. Därtill är hon flitigt anlitad som föreläsare i hela landet och företaget gästas årligen av ett stort antal representanter från näringsliv och högskolor. Företagets tillväx har också inneburit att man bestämt sig för att bygga ut lokalerna. Dessutom håller man på att utveckla ett nytt affärsredovisningssystem.

De lysande framtidsutsikterna bygger bland annat på stora internationella projekt som t ex det nya kontraktet med ett statligt kinesiskt bolag värt 17 miljoner kronor. Generellt ser Kristina Alsér ett större internationaliseringsarbete som Mercatus framtid. Det är också den viktigaste aspekten inom framtidsplaneringen.

– Men det bästa är egentligen att vardagen – fastän den är tuff – har blivit så mycket roligare sedan företagets interna omstrukturering. Arbetsklimatet är idag på topp och infriar väldigt mycket av det som min far drömde om redan för mer än 30 år sedan.

<sup>3</sup> Siffrorna är ungefärliga. De används här endast i förtydligande syfte.

<sup>4</sup> Jfr. bifogade artiklar.

<sup>5</sup> Jfr. hemsidan

<http://www.kalmar.regionforbund.se/filemanagers/templatetwo/templatetwo.asp?fileid=1161>.

## Muntliga källor

Intervju med VD Kristina Alsér

## Skriftliga källor

*Firomodellen: Olika faser i gruppens liv.*

<http://www.suntliv.nu/index.asp?id=4208>.

*Mercatus – Från falskt gemyt till samhörighet.*  
[www.frisktliv.se/index.asp?nav=idebank&submeny=6](http://www.frisktliv.se/index.asp?nav=idebank&submeny=6)

*Mercatus – Jobb som ger näring. I: Personal & Ledarskap 2004.2, 7-11.*

*Mercatus Engineering AB: Med hållbara medarbetare som affärsidé.*  
[www.okadhalsa.regeringen.se/umea/dokumentation/mercatus.htm](http://www.okadhalsa.regeringen.se/umea/dokumentation/mercatus.htm) (= Regeringens program för ökad hälsa i arbetslivet)

*Sunt & Lönsamhet. En liten skrift för kloka ledare.*  
Mercatus Engineering.