

VETENSKAP FÖR PROFESSION 33:2015

# HÅLLBAR FRAMTID

– en seminariserie om företagande

Björn Brorström  
Stefan Eklund  
Karin M. Ekström  
Mikael Löfström



HÖGSKOLAN I BORÅS



## ”Samtidigt som allt går snabbare frodas yogakultur och hyllning till långsamhet, som med slow food.”

– **ALLT SOM JAG GÖR**, det gör jag tillsammans med människor som är mer kompetenta än jag på respektive område.

Där har ni en av Paul Frankenius nycklar till hållbar framgång som investerare och företagare. Klädföretaget JC, under många år mycket lyckosamt, är arbetsplatsen där Frankenius fångade upp mycket av de erfarenheter och den klokskap som blivit plattform för hans verksamhet. Han delar med sig av vunnen kunskap, men pekar också mot trender som bär in i framtiden.

– Att söka det som är rätt istället för att söka fel, hör till det som byggde framgången i JC. Betydligt vanligare i företag är ju att fokusera på felet istället för att lyfta fram det som är bra, säger Paul Frankenius.

Att skydda omgivningen, medarbetarna, var också en central framgångsfaktor i JC. När fel gjordes skyddades medarbetarna som gjort misstag. Så kunde det jobbas vidare med full kraft utan att förlora energi i diskussioner om misstag. Paul Frankenius har ett exempel:

– Jag hade köpt in väldiga mängder plagg i beige. Men efterfrågan visade sig ligga på vitt. Jag överhörde ett telefonsamtal där min chef Jörgen Appelqvist diskuterade det misslyckade kulörvalet med en innehavare av en JC-butik. Jörgen försvarade inköpsbesluten och framhöll att han själv skulle gjort precis samma val. Han skyddade mig. Det hindrade honom dock inte att efter samtalet slut ge mig rejäl kritik för de beige plaggen.

Paul Frankenius började jobba hos JC redan under sin studietid. Han studerade både ekonomi och textil och blev JC:s första trainee. Textilstudier i Hongkong gav inblickar i Fjärran Österns värld av textila tillverkare.

JC blomstrade. Företaget blev störst på jeans och fyra i klädbranschen i Sverige. För ett jeansföretag vore det mer rimligt att ligga en bra bit längre ner på listan.

– Vårt trick var att skapa mervärde. Att gradera upp varorna, lägga till





lite mera kostnad och samtidigt ta lite mer betalt. Det handlade om att skapa ett upplevt mervärde. Våra plagg skulle ses som märkeskläder mer än billiga kedjekläder. Crocker hörde till våra egna märken. Det här är ett sätt att arbeta som många tagit efter.

Frankenius erfarenhet från Hongkong och Kina kom väl till pass när kvalitet och finish utvecklades i samverkan med tillverkare.

Med barnkonceptet Rabbit greppades ett yngre segment på marknaden. Rabbit stöptes senare om till JC Boys and Girls.

– Vi lanserade tonårskläder för barn. Tidigare hade barnkläder mycket handlat om varianter på vuxenkläder.

JC flyttade senare från Borås till Härryda kommun, senare vidare till Stockholm. Framgångsvågen kom av sig och företaget kom in i en nedgångsspiral. Samtidigt spirade, inte bara i Borås, fram ett antal nya verksamheter bland tidigare JC-medarbetare. Hållbara idéer levde vidare och utvecklades i nya företag. Gina Tricot, 8848, Svea, Nudie, Monki, Weekday, Cheap Monday, Total Logistik, Viskan Distanshandel...

– I JC-organisationen skapades människor som var lockade att göra rätt, mer än vara rädda för att göra fel. Att söka möjligheterna, inte problemen. Att se vad andra gör och fundera på vad vi kan göra bättre.

Men vilket vägval var det som bröt framgången för JC?

– Det var knappast något nytt vägval som skapade problemen. Mer handlade det om att bli sämre på själva genomförandet.

Frankenius pekar också på kvantifiering, något som man får leta förgäves efter i managementfilosofi. Ska man till exempel köpa 2000 eller 20 000 av en fräck randig T-shirt?

**VÅREN 2000 LÄMNADE** Frankenius JC. Då låg företaget på en marknadsandel på fyra procent av klädmarknaden. Samtidigt hade H&M åtta procent.

– Alltså bara dubbelt så mycket. Idag är det helt andra siffror och JC är bara en spillra av det som en gång var.

När Frankenius lämnade JC hade han sedan några år skaffat ett annat ben att stå på, bland annat genom fastighetsinnehav.

– 1994 slutade mina njurar att fungera. Efter att ha levt med dialys i två år blev jag på det klara med att jag inte var värd mer än min senaste handling på jobbet. Jag lånade så mycket pengar som var möjligt och köpte fastigheter och engagerade mig i företag. På den vägen har det fortsatt.

Huvuddelen av Frankenius affärsengagemang sker nu genom investmentbolaget Happy Land Holding. Där satsas det på företag inom flera områden.

E-handel, sport och design är en del. Betydande innehav där är Ellos, Kapp-Ahl, Scorett, 8848, Gina Tricot, ungdomsmodeföretaget Junkyard, e-handelföretaget Star Republic, profilkläderföretaget Sandryd.

Inom Life Science, medicinteknik, har Happy Land Holding främst investerat i företag med verksamhet kopplad till Paul Frankenius njursjukdom. Vivoline i Lund sysslar med transplantationsteknik. Triomed utvecklar inom området bärbar dialys.

– Det viktigaste för mig när det gäller Triomed är att produkten kommer ut till patienterna.

Paul Frankenius äger tillsammans med Joakim Hedin fastighetsbolaget Bockasjö AB som bygger, äger och förvaltar logistikfastigheter.

– Vi hyr ut logistikbyggnader till stora tredjepartslogistikföretag som till exempel Schenker, Postnord och DHL. Vi satsar numera enbart på de absolut bästa lägena i Sverige, vilket innefattar Borås, Göteborg, sydvästra Skåne och Stockholm.

Det är omfattande och något spretande verksamheter som Paul Frankenius är engagerad i.

– Man kan ställa frågan så här. Hur kan Paul Frankenius hålla på med allt detta? Jo, det kan jag. Det är ganska enkelt eftersom jag jobbar tillsammans med andra. Jag gör inte en enda sak själv. Jag gör allting som jag ägnar mig åt tillsammans med människor som är mer kompetenta än jag själv på respektive område. Joakim Hedin, Anders Halvarsson, P-O Hygren, Sara Azadeh Bergström och Christian Jansson är exempel på sådana personer.

– Min roll är inte att vara administratör. Finansiella frågor och förmåga att greppa utvecklingen i omvärlden och att se framåt hör till det som jag fokuserar på. Med ägarroll i ett antal större och mindre företag gäller det att klarlägga vad som sker nu och framöver.

– En klar utvecklingslinje är att allt blir mer komplext samtidigt som utvecklingen accelererar, säger Frankenius och ger exempel från det senaste decenniet:

– För tio år sedan hade ingen hört talas om iPhone, Youtube eller Skype. Ingen bloggade, ingen visste vad det var.

Frankenius pekar på hur nytt tagit över från tidigare storheter:

– Bloggarna har tagit över mycket av den status som designers tidigare hade. Discjockeys är nu superstjärnor och har delvis efterträtt musiker. Konstkuratorer tar över efter konstnärerna. Här ser vi hur ytan går före innehållet i en allt snabbare värld.

Paul Frankenius gillar inte denna utveckling:



– Men vi har den och det är bara att acceptera.

Han pekar på Facebook, Twitter och Wikipedia.

– Det är ju fantastiskt. Här kan vi skapa våra egna lexikon, här kan vi snuttifiera och tycka precis vad vi vill. Det är både intressant och skrämmande.

Det nya öppnar också andra möjligheter och risker när det gäller att finna sin livspartner. Självt fann Paul Frankenius sin fru Ulle för 27 år sedan.

– På den tiden letade man upp sin partner i en rökig danslokal. Numera söker man sin tilltänkta hjärtevän på nätet och man är mer strukturerad och rigorös än när man väljer medarbetare i sitt företag. Här har det hänt saker! Men jag vet inte vilket som är bäst. För det som händer är att man söker en partner som är lik en själv. Olikheterna, diversiteten, försvinner. Utan kompletterande skillnader tror jag att det kommer många snabba skilsmässor. Men för en del kommer det att funka riktigt bra. Det är ett spännande perspektiv. Från famlande i danslokaler till precisionsök på nätet.

Med stora intressen inom handel ser Paul Frankenius snabb utveckling i hur vi gör våra inköp. Storkedjan Tescos sätt att sälja i Sydkoreas huvudstad är ett kittlande exempel:

– Här har Tesco byggt upp en virtuell butik på väggen i T-banestationen. Med telefonens hjälp kan seoulborna på vägen hem scanna in de varor som önskas. Det beställda kan komma till bostaden före dig. Och allt är betalt och klart via telefonen. Svindlande.

En annan del i det nya som kommer är att utvecklingssteg hoppas över.

– I Kenya liksom i många andra afrikanska länder har mobiltelefonerna slagit igenom totalt. Det gick fort. På fem år ökade andelen som har tillgång till mobiltelefon från 15 till 93 procent. 73 procent använder telefonen för att göra betalningar. Här har man hoppat över både checkar och plastkort som betalningsmedel.

En annan trend som Frankenius ser är att snålt har blivit smart. Det är inte skämmigt att köpa billigt.

– Skoda var förr en illa beryktad öststatsbil som välte när den testades i TV. Nu är det ett bilmärke med attraktiva modeller och fortfarande med lägre pris än många konkurrenter. Billigflyg växer snabbt, med Norwegian som en av de expansiva aktörerna. Lågpriskedjan Lidl är på väg att klättra upp som ett lockande alternativ för allt fler inköp.

När traditionell kvalitet inte är lika viktig eroderas också kvalitetsbegreppet i allt vad vi gör.

– Den här paradoxen lever vi med, själv är jag mitt i den.

Ett annat område med motsägelsefull utveckling handlar om mat.

– Intresset för matlagning växer. Allt fler köper nya fina kök. Från förlagen väller en flod av nya kokböcker fram. Samtidigt köper vi mer hämtmat och snabbmat.

Sjelva hamburgaren polariseras. Å ena sidan snabbmatsvarianten från McDonald's. Å andra sidan hipsterburgaren gjort på nymald högrev i hemmet eller på trendrestaurangen.

– Hälsomedvetandet ökar samtidigt som ferman griper omkring sig. Vi vill ha ett planerat liv med undviker att planera. Jag är definitivt där. Vi alternerar mellan lyx och lågpris. Vi bryr oss om miljön och kör stadsjeepar. Samtidigt som allt går snabbare frodas yogakultur och hyllning till långsamhet, som med slow food-trenden.

**UR DESSA OCH FLER** paradoxer ser Paul Frankenius en utveckling där fler kommer att stanna upp och se på sin omvärld och sig själv på ett nytt sätt.

– Vi börjar ropa efter en själ i det som vi ska konsumera. Vi söker kvalitet i form av trovärdighet, äkthet, traditioner, identifierbara personer, hantverk, lokalproducerat, ekologiskt.

Ropet efter själ möts bland annat med historieberättande, storytelling.

Smånjutningar ser Paul Frankenius som ett alternativ till traditionell status. Utsökt kaffe, läckraste chokladtryffeln...

– Vi blandar lätt ihop njutning med lycka. Njutning och lycka är inte det samma. Men njutning kan vara en del av lyckan.

Early adaptors, de som vill stoltsera med det nya först, kompletteras med early rejectors, de som är bland de första att avstå. De kan handla om att slänga ut TV:n, sälja bilen, vägra vin...

– Genomgående för alla generationer är dock att man inte vill identifieras med föräldrarna.

Det nya kräver också en ny typ av ledare.

– I Harvard Business Review läste jag om nytt ledarskap. Beslutsamhet, decisiveness, har länge setts som den viktigaste egenskapen för amerikanska storbolagschefer. Men nya mätningar ger beskedet att tiden är ute för den chefstypen. Nu kommer istället tillit på första plats. Man ska kunna lita på ledarens vägval. Ledaren ska förstå verksamheten och inse vad man håller på med och som ledare inte använda samma recept oavsett problem och bransch. Beslutsamhet kom nu först på fjärde plats. Öppenhet, transparens och ökad komplexitet driver sådan utveckling.



Paul Frankenius poängterar också mångfaldens kraft.

– Mångfalden kommer att slå enfalden. Oliksinnade slår liksinnade. Därför kommer näringslivet lika väl som den akademiska världen att våga blanda. Kön, etnicitet, erfarenhet, kultur, ras, språk, nationalitet... Sverige har hittills varit dåligt på att integrera och blanda kompetenser och olika typer av människor.

När Paul Frankenius presenterat ett antal framtidstrender väljer han också att varna för att kritiklöst ta till sig allt nytt och att alltid försöka vara först.

– En tanke slog mig när jag deltog i ett framtidsseminarium här i Borås. Googles svenska vd och Postnords e-handelsexpert föreläste. Jag kände hur publiken, mest företagare från Borås, trycktes allt längre ner i stolarna. Många kände sig på efterkälken. För vi har ju ofta fått i oss att det gäller att vara först – first mover advantage. Men i verkligheten visar det sig att den förste inte alltid lyckas bäst. Första musen som kommer till fällan har klena möjligheter att lyckas.

Just Google är ett bra exempel. I begynnelsen då vi surfade var det sökmotorn Altavista som gällde och dominerade. Så dök alternativet Yahoo upp och knuffade undan den tidigare ettan.

– Numera är Yahoo tvåa och Google behärskar suveränt sökmotormarknaden. Man måste inte vara först. Istället kan man stanna upp och se till att göra det bättre som konkurrenten på förstaplatsen sysslar med. Vi måste inte låta oss hetsas av dem som presenterar allt det nyaste.

För hållbar och god utveckling av näringslivet i Borås lyfter Paul Frankenius även fram högskolans betydelse.

– Att utväxla erfarenheter och idéer, att öka utbytet mellan högskolan och företagen är högst väsentligt för att komma vidare. Det är viktigt att det finns företag som kan ta hand om ungdomarna efter färdiga studier så att de kan komma vidare inom sina respektive områden. Viktigt är också att öppna möjligheter för studenter och färdigutbildade att utveckla sina idéer bland annat i egna företag. Med bland annat Sparbanksstiftelsen Sjuhärad, stiftelsen Curamus, Inkubatorn och Fashion Gallery öppnas i Borås extra möjligheter att utveckla idéer till vidare.

Paul Frankenius ser Borås framtid i en utvidgad Göteborgsregion.

– Med 65 kilometer till Göteborg måste Borås se till att vara den sista delen av storgöteborg innan landsbygden tar vid. Inte den första delen i området där landsbygden tagit vid. Det gör vi bland annat genom att mejsla fram det mest intressanta som vi gör och det som vi är bäst på.

Bedömare visar på att allt färre platser växer. Tillväxten koncentreras

till runt 1000 platser på jorden. Då gäller det att placeras sig så att man kan dra nytta av denna urbanisering.

#### PAUL FRANKENIUS

**Född:** 1958 i Båstad

**Uppväxt:** Båstad

**Familj:** Maka, son och dotter.

**Läser gärna:** Om historia.

**Lyssnar gärna på:** "Min ålder speglas i min musiksmak."

**Fritid:** Kultur, konst, arkitektur och historia intresserar. Mycket handlar fritiden om att ge utlopp för nyfikenhet, att upptäcka. Är inte främmande för visst mått av lättja.

**Bil:** Elhybrid beställd som levereras i april.