

240-bolaget

Ett framgångsrikt arbetssätt



1975



1978



1981



1986



1990



1993

240-bolaget
Ett framgångsrikt arbetssätt

Författare Lillemor Holm

 Jan Eskilsson
 Bengt Helgeson
 Anna Nilsson-Ehle
 Robin Staffansson

Producerad av AB Volvo, Media

Tryckt hos Volvotryckeriet

© AB Volvo, 1993

Upplaga 1:1
ISBN 91 87616 06 8

Detta verk är skyddat av lagen om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Skyddet gäller varje form av mångfaldigande genom tryckning, duplicering och bandinspelning, etc.

Maj 1993

240-bolaget

Ett framgångsrikt arbetssätt



Innehållsförteckning

	Sida
Förord	5
Inledning	7
1. Bakgrund	9
2. Uppbyggnad	11
Att bygga och forma en "frisk" organisation	11
Om att skapa engagemang	11
Rekrytering	13
Inköp	15
Konstruktion	16
Service och Marknad	17
Produktplanering	18
Vad vi lärde oss om rekrytering	18
Att formulera mål	19
Att skapa ett nytt arbetssätt	22
3. Kompetens	27
Om förväntan att skapa ny kompetens	27
Om lärande	29
4. Ekonomi	33
Rationalisering	33
5. Sammanfattning	35
Vad vi har åstadkommit	35
6. Marknad	37
Volvo 240 Polar	37
240 Specialvagnar	41
Några rader från Volvos största marknad - USA	43
Englandsmarknaden	48
Från Kajsa Jansson Bil AB, Karlstad, Filipstad, Hällefors	50
Utmärkelser	52
7. Historik	53
Volvo 240 med tidlös design, Bestämmer bilden av Volvo	53
Från experiment till produktion	53
Volvo 240 - tävlingsbilen	54
Volvo 240 - miljöbilen	54
Större förändringar - 1974-1993	56
Litteraturlista	59



240-bolaget

Ett framgångsrikt arbetssätt

”Produktivitet är framför allt en mental attityd. Det är en vilja att ständigt förbättra det man redan uppnått. Det är en övertygelse att vi kan göra bättre idag än igår och att vi imorgon kan göra det ännu bättre än idag. Det är viljan att förbättra nuläget utan hänsyn till hur bra det verkar vara, utan hänsyn till hur bra det verkligen är. Det är vidare en ständig ansträngning att anpassa mänskligt och ekonomiskt liv till förändrade villkor genom en successiv ansträngning att tillämpa nya tekniker och metoder. Det är en tilltro till människans möjligheter att förbättra sina villkor.”

Rom-fördraget 1957

Inspiration för andra

Den här boken handlar om hur man kan utveckla ett annorlunda, ”friskare” arbetssätt inom en i övrigt traditionell linjeorganisation och vi har skrivit den för att dokumentera hur vi gjorde och vad vi åstadkom.

Vi hoppas också att boken skall bli en inspiration för andra som söker finna nya former för att organisera och leda en verksamhet.

240-bolaget
Lillemor Holm

Förord

80-talet inleddes med ett allvarligt försök att lägga ner 240. 1983-84 skulle vi sluta att producera bilen till fördel för 740.

Denna nedläggningsdebatt, eller snarare intresse av att inte spilla någon extra energi på 240, har präglat hanteringen av vagnsfamiljen alltsedan årsmodell 1985 introducerades i ÄT-85. Den förde en tynande tillvaro i skuggan av utvecklingen av dåvarande 700-serien och kanske framför allt 850.

När den nya familjeorganisationen med familjerna "Nya projekt", 700-familjen och 200-familjen bildades, var det därför viktigt att, med ett speciellt grepp, hantera 240 på ett sådant sätt att bilen inte blev en förlorare internt på Volvo. Ute på marknaderna var 240 vid denna tidpunkt (1987-88) en storsäljare med mer än 100.000 bilar/år.

VD på Volvo Personvagnar, Roger Holtback, beslutade våren 1988 att bilda en komplett organisation för 240. Strukturen blev klar i september.

Årsskiftet 1988/89 var organisationen klar och kunde börja arbeta i nya lokaler, inom Volvo Torslandaverkens fabriksområde (VTV).

En styrka på ca 50 entusiastiska människor började vårda och vidareutveckla 240-affären.

Vi inom 240-bolaget, och vår omgivning, fick nu mycket att både göra och lära. Som vanligt inom Volvo Personvagnar, fanns i många fall de största hoten innanför PV:s väggar snarare än utanför.

240, som under början av 1980-talet varit på väg att "tappa fotfästet", hade nu funnit sina själavårdare.

Mottot "den sista 240 skall bli den bästa" stod klart för alla. Grunden för en fortsatt framgångsrik 240-affär var lagd.

Ett stort tack till samtliga, både inom och utanför 240-bolaget, som gjort modellens fortsatta säljframgångar möjliga.

Sven Eckerstein

Inledning

240-bolaget har varit en organisation med själ - en grupp människor, där var och en varit unik, tydlig och viktig för helheten, och där alla varit besjälade av en gemensam uppgift. Denna uppgift har varit att hela tiden förbättra 240 så att våra kunder får en modern bil med mycket värde för pengarna och att förvalta 240 som en "Classic up to date". När omvärlden har ändrats, har uppgiften hjälpt oss att hålla fokus. Vi har omformat våra visioner så att förändringar blivit till vår fördel och möjliggjort ännu bättre resultat.

Tillsammans med våra kolleger har vi uppnått förbättringar både när det gäller produkten och vårt arbetssätt.

När vi nu avslutar vår uppgift, är det med känslan att det vi givit i engagemang och entusiasm, har vi fått dubbelt tillbaka i form av ökad kunskap och arbetsglädje.

Stort tack till hela 240-laget!

Anna Nilsson-Ehle

Bakgrund

Tanken på att skapa en produktorganisation föddes redan 1984 av den dåvarande VD Roger Holtback och vVD Hans E:son Eklund.

De första försöken kom snabbt på skam. Den dåvarande organisationen var en traditionell linjeorganisation med sina system för att kontrollera och styra verksamheten. Att arbeta med decentraliserat ansvar, som det skulle bli fråga om i detta fall, kräver en annan organisationsform för att säkerställa att värderingar om produkttegenskaper och personalpolitik delas av alla. Eftersom denna form inte fanns kan vi konstatera att oron för hur ett sådant systemskifte skulle gå till var berättigad.

Det såg ut som om det fanns en rädsla att ta första steget mot en struktur som skulle kunna splittra organisationen och släppa produktutvecklingen lös på flera händer. Sannolikt befarade man att avsaknaden av ett sammanhållet tekniskt ansvar skulle äventyra Volvoidentiteten. Tolkningen vi har gjort, är att man inte vågade släppa loss när man inte kunde överblicka konsekvenserna. *Första steget till ett systemskifte*

Efter ytterligare några år formulerades åter idén. Situationen hade nu förändrats. Man såg inte några större produktförändringar som eventuellt kunde hota Volvo Personvagnars totala produktstrategi. Man lyckades då övertyga de tunga linjecheferna att bryta loss de resurser, som jobbade med 240, ur den stora organisationen för att snabbare kunna svara på signaler om kvalitet och marknadsanpassning.

Detta var det första steget till det systemskifte vi nu ser resultatet av med indelningen i affärsområden.

Anledningen till att detta gick att genomföra, var att all energi gick till 700- respektive 800-serien. Att arbeta med 240 hade en lägre status i organisationen. Den var för många redan en död produkt och därmed inte värd att satsa sin energi på. Vad många inte var medvetna om, var att 240 vid denna tidpunkt var lika stor som 900-serien är nu. 240 stod för en tredjedel av produktionsvolymen och för en lika stor del av Volvo Personvagnars totala vinst.

Under våren 1988 formulerade PV-ledningen ett syfte med att bilda 240-bolaget.

Tanken med organisationen var att i första hand skapa ett "hem" för 240 och förutsättningar för vidareutveckling i en resurssnål form. Kvalitet och rationalisering var de enda uttalade prioriteringarna för att tillverka "den gamla" bilen i 100.000 exemplar per år.

240-organisationen skulle dessutom kunna tjäna som modell för framtida organisationsförändringar, varför det var viktigt att ge organisationen en synlig roll.

Syfte

Syftet preciserades i ett antal punkter, nämligen att erhålla:

- en förbättrad konkurrenskraft - 100.000 bilar/år
- en snabb och förenklad beslutsprocess
- mindre byråkrati och ökad flexibilitet
- väl specificerat ansvar och befogenheter
- en "friskare" organisation (ref Monitor).

Detta syfte skulle uppnås genom att:

- koncentrera alla utvecklings- och kvalitetsaktiviteter på *ett* ställe under en ansvarig enhet
- vidareutveckla organisationen i riktning mot visionen om totalt ansvar
- med hjälp av ökad motivation kunna få rätt kompetens i 240-bolaget
- internstyrelse ersätter Bilgrupp/PSG (Produktstrategigrupp)
- den unika möjligheten med 240 i *en* fabrik öppnar för exemplets makt
- avskaffa främlingskap mellan produktutvecklingsprocessen och produktionen genom ett större engagemang för 240.

Detta var det formella syftet med att bilda 240-bolaget. Syftet preciserades ytterligare av internstyrelsens medlemmar och genom att 240-bolaget tolkade sin uppgift.

Inom 240-bolaget översatte vi syfte och förväntningar till att vi hade två affärsidéer, nämligen att dels åstadkomma ett produktresultat, dels ett processresultat. Det senare avser då utvecklingen av organisation och personal.

Förväntningar

Ville skapa
ökad
helhetssyn

Förväntningarna på det småskaliga bolaget var att det skulle skapa ökad motivation och ökad effektivitet för att förkorta ledtiderna. Man ville också åstadkomma en ökad helhetssyn.

Genom att skapa en atmosfär där människor kände trygghet och förtroende för ledningen, skulle man våga släppa fram sin kreativitet både vad det gäller produkten och arbetsättet. Vi trodde också att intresset för att skapa närhet mellan de olika funktionerna skulle öka.

Förutom de formellt uttalade kraven och förväntningarna, fick 240-bolaget också uppdraget att dokumentera intentioner och förväntningar genom att löpande följa upp verksamheten.

Med hjälp av intervjuer och iakttagelser dokumenterades processen inom följande utvalda nyckelområden:

- organisation och arbetssätt
- rekrytering
- personal (-utveckling)
- integration med fabriken
- roll/ansvarsfördelning gentemot övriga Volvo Personvagnar.

Uppdraget har i och med denna bok slutförts. En gång varje halvår har en uppföljning skett och avrapporterats till 240-bolagets internstyrelse.

Uppbyggnad

Att bygga och forma en "frisk" organisation

Sven Eckerstein hade tidigt uppfattningen att det skulle bli enklare att få en naturlig koppling till den stora organisationen, om den kunde betrakta 240-bolaget som sin förlängda arm. Att lyfta 240-ansvaret ur den stora organisationen var i sig en stor förändring. Sven såg det därför som nödvändigt att den övriga organisationen lätt skulle känna igen sig och därmed förstå 240-bolagets organisation. I och med detta trodde han också att 240-bolaget lättare skulle få det stöd det behövde.

Han valde därför att bilda en traditionell organisation för att spegla Volvo Personvagnar. Det betyder att 240-bolaget kom att innehålla följande avdelningar, eller om man så vill, ansvarsområden:

Ekonomi
Administration
Personal
Produktplanering
Inköp
Konstruktion
Beredning

Tanken var att när 240-bolaget väl etablerat sig skulle det inre förändringsarbetet fortsätta. Eftersom det fanns en tydlig avsikt med att samgruppera 240-bolaget nära fabriken, fanns även tankar på att ta ett steg längre och gå ifrån den traditionella linjeuppdelningen och samgruppera konstruktörer, beredare och inköpstekniker. I och med detta antog vi att vi skulle komma närmare ett av 240-bolagets huvudsyften, nämligen att arbeta uppgiftsorienterat och att därmed också driva fram en bredare kompetens bland medarbetarna.

Om att skapa engagemang

Vi hade en klar övertygelse om att ett starkt engagemang och hög motivation var medel för att uppnå organisationens mål. Att visa på att 240-medarbetarna hade en mycket viktig roll att spela och att de ingick i ett betydelsefullt sammanhang, blev därför en viktig uppgift.

För att åstadkomma detta bestämde sig Sven Eckerstein för att tydligt visa både för 240-bolagets medarbetare och för den övriga organisationen, att 240 faktiskt stod för 1/3 av både Volvo Personvagnars totala vinst och produktion. 240 utgjorde också merparten av underlaget i de kundundersökningar som Volvo Personvagnar använder som ett av sina medel att mäta kvalitet ute hos kund, t ex JD Powers i USA.

Härigenom fick Volvo 240 och 240-bolaget en plats på Volvo Personvagnars karta.

*Plats på
kartan*

240 uppmärksammades både i Volvo Personvagnars ledning och i andra sammanhang såsom Kvalitetsstabens redovisningar av JD Powers-resultat.

Fokuseringen hade stor betydelse för att 240-bolagets medarbetare skulle känna stolthet för "sin egen" produkt och "sin egen" organisation.

Det var vid denna tidpunkt vanligt att i huvudsak chefer och kvalitetsansvariga kallades till kvalitetsstabens informationsmöten. För oss var det självklart att alla 240-bolagets medarbetare deltog.

Detta är ett exempel på en enkel metod att skapa engagemang. 240-bolaget har använt sig av små men betydelsefulla åtgärder för att skapa en "friskare" organisation. Här följer ytterligare några exempel:

*Metoder
för ...*

* Efter varje styrelsemöte träffades alla 240-medarbetare och tog del av vad som avhandlats. Så småningom blev det också naturligt att ha ett kort informationsmöte varje vecka där alla deltog.

Information

* Synlig information om aktiviteter och resultat inom 240-bolaget. Ett stort rör, där sandnivån i röret visade hur mycket pengar vi rationaliserat. Stora tavlor med tydliga målbeskrivningar, rutiner och aktuell information.

Ansvar

* Ett tydligt uttalat ansvar för ärendeägaren, vilket innebär att han eller hon har hela ansvaret för ärendet, från uppkomst/instyrning tills verifierad lösning finns i produktion. Det innefattar också att ärendeägaren är den som i olika sammanhang redovisar sina resultat - i 240-bolagets ledningsgrupp, CAMP eller PLG (beslutsforum för Kvalitet respektive Produktförnyelse) - inget ombudsmannaskap.

Mål

* Tydliga mål. 240-bolaget har aktivt arbetat med att förädla målstyrningsarbetet. Vi tyckte redan att de första målen: Prispall JD Powers och 12.000:- totalrationalisering under återstående livslängd var tydliga mål. Nästa steg blev att utgå ifrån JD Powers-poäng och bryta ner på påverkbar nivå. En kvalitetsbudget gjordes med ramar för varje systemområde. Respektive systemområdesansvarig (SOA) bedömde vilka åtgärder som behövde göras för att komma ner på målpoäng och ett pris sattes på detta. Nu hade vi ännu tydligare mål.

Kund

* Synliggörande av kunden. Uppmuntra besök och prya hos återförsäljare. Benämna bilen 240, som kunden gör, i stället för den interna förkortningen P20.

Vision

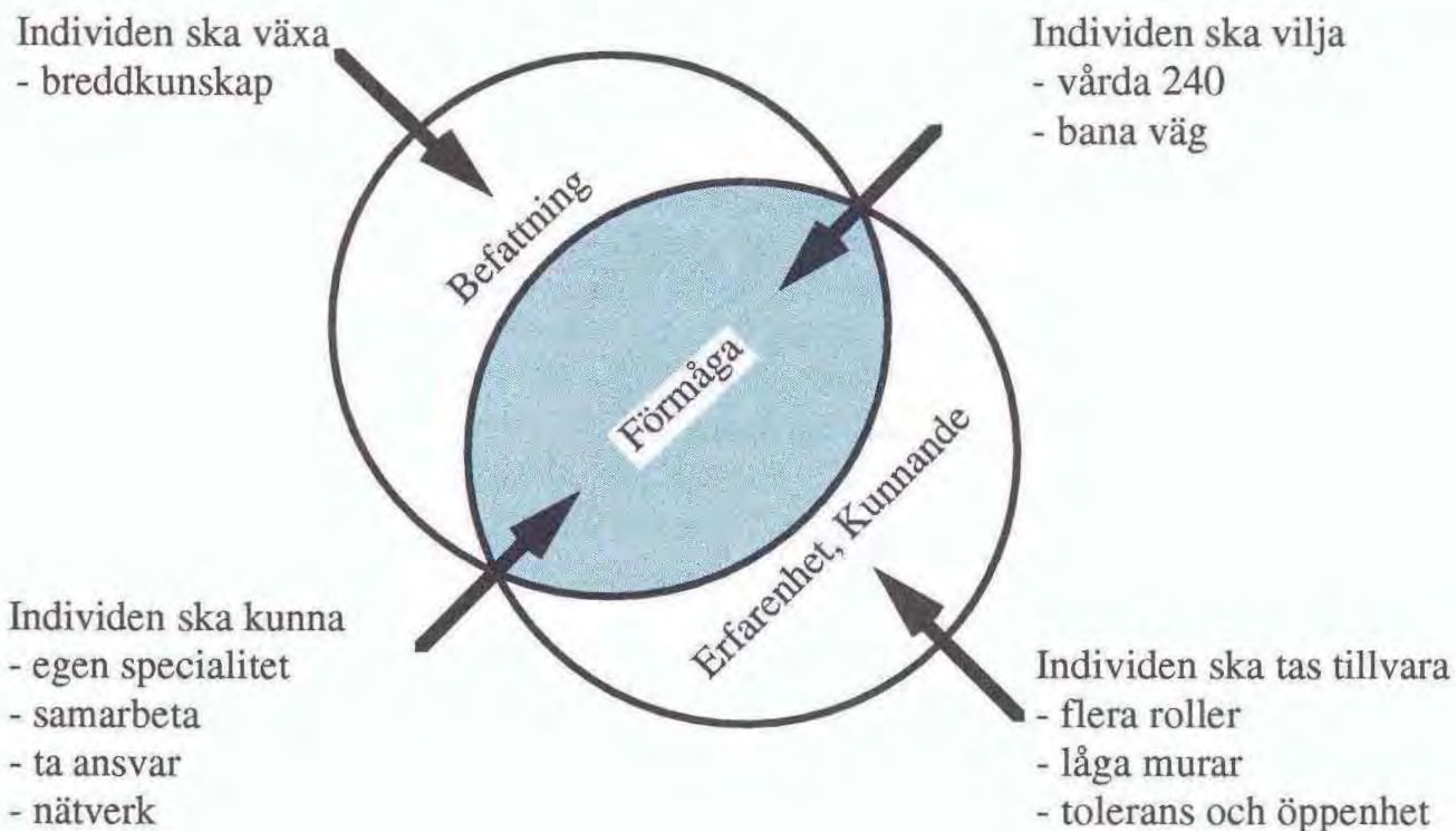
* Vi tänkte i visioner. Det blev viktigt för oss att lyfta oss ur närperspektivet. Visionen var att skapa en organisation som kan ta hand om vilken produkt som helst, 760 eller till och med i värsta fall kylskåp. När 240 så småningom skulle läggas ner skulle vårt arbete, förutom att vi skulle lämna efter oss en "Pärla", ha lett till att vi utvecklat våra människor och vår organisation så att vi på egen hand kunde gå vidare och ta hand om en egen produkt. En annan formulering vi myntade för att skapa långtidsperspektiv var: "P2000 in i år 2000".

Visionstänkandet blev ett viktigt medel för oss. Vi avslutade våra "terminer", vår och höst, med att tänka den mest utmanande tanken om oss själva och 240-bolaget.

Rekrytering

Vid rekryteringen av ledningsgruppen fanns mycket starka rekommendationer, vilket gjorde att vissa nyckelpersoner var givna redan från början. Detta kan även sägas om rekryteringen i övrigt.

Vi hade en idé om att yrkeserfarenhet och förmåga, var två egenskaper som kompletterade varandra. Att en liten organisation måste ta tillvara all erfarenhet hos varje medarbetare - inte bara det som ryms i befattningen. På så sätt överlappar individerna varandra och skapar en stark kompetens tillsammans.



Förflyttning

De resurser som kom från dåvarande 58000 (Produkt- och Produktionsberedning) var helt självskrivna. Beredning P20 fanns redan som en avdelning inom 58000. Att så självklart förutsätta att gruppen skulle lyftas in i 240-bolaget, skulle visa sig få negativa konsekvenser.

Beredarna uppfattade sig som "tvångsförflyttade". De hade ingen möjlighet att välja. All förändring som sker med "tvång" föder en motreaktion. Det är ett mycket grundläggande mänskligt fenomen att hela tiden sträva efter att ha kontroll över det som påverkar ens arbetssituation. De ansåg att de var en självständig grupp som gjorde ett bra jobb och såg därför ingen anledning att tillfredsställa vad de uppfattade som andras behov. Dessutom ansåg de att en mycket viktig del av deras kunnande utgjordes av de kontakter de hade med övriga beredningsavdelningar. "Vad skedde med övriga produkter? Vilka lösningar valde man och varför?" Detta var då beredningens uppfattning om helhetssyn.

En annan viktig orsak var att flera av beredarna en gång startat sin yrkesbana i fabriken, som montörer, arbetsledare eller produktionstekniker. Det hade av hävd ansetts som befordrande att komma bort från fabriken. Nu skulle man tillbaka till

”Saltgruvan” och det skapade många negativa reaktioner. Under de år 240-bolaget har funnits inom fabriksområdet har den hävden brutits. Ett stort förändringsarbete inom Biltillverkning Sverige har lett till att ”karriärvägarna” har vänt och att det nu är attraktivt att arbeta inom fabriakens ansvarsområden. Dessa har utökats till att, bland annat innehålla, just den produktvård som 240-bolaget haft ansvaret för. En parallell organisation, som ansvarar för produktvård av färdiga 900-produkter, finns nu också inom Volvo Torslanda Montering.

När det gällde beredarna, bestämde de sig för att behålla sin ”särart” genom att inte ställa sig positiva till de olika försök till förändringsarbeten som initierades, främst från konstruktionsavdelningen. Detta får sin förklaring längre fram.

Så gick det till

Så här beskriver Janne Eskilsson hur det gick till:

”En dag vid fikabordet i slutet av 1988:

- Jaså, ni ska flytta ner till fabriken och jobba i ett 240-bolag, sa en P70-beredare.
- Flytta?! Nej, skrattade P20-beredarna, det har vi inte hört.

Men det var sant och stora aktiviteter drogs igång. Protester utbröt. Vi hade ju inte fått någon information. Listor med nackdelar skrevs, det var ju inte så många år sedan beredningen flyttade från fabriken för att få bättre kontakt med Konstruktion. Facket kallades in, men ingen kom. Var vi inget värda för dem heller?.

Till slut blev vi nedkallade till Sven Eckerstein, som skulle bli ansvarig för 240-bolaget. Först då fick vi information om vad 240-bolagets uppgift var. Tänk vad mycket tid och besvär vi hade sparat om vi fått reda på detta från början. Detta med allas medverkan från början är inte helt fel.

Trots mötet med Sven var det en stympad och drabbad grupp som flyttade ner till fabriken vid årsskiftet 88/89. Några hoppade tyvärr av till andra jobb.

Avståndet till Konstruktion tog vi med oss ner till 240-bolaget. Beredningen satt på andra våningen och Konstruktion på första. En hel trappa emellan! Och pratet om att samgruppera sig med Konstruktion. Det behövde väl inte vi, vi fungerade ju som grupp och jobbade redan tillsammans med fabriken. Vi såg inget behov av att samgruppera oss med Konstruktion.

Tiden gick och vi började så småningom samgruppera i uppgiftsorienterade team. Detta visade sig vara en alldeles utmärkt arbetsform. Man fick en mycket bättre insyn i hur andra enheter fungerade. Helhetssyn kallas det visst.

Men hoten fortsatte att komma. Efter något år hade Konstruktion ett GU (Grupp-utveckling) på Marstrand och där kom nya idéer om förändringar fram.

Så här fortsatte det en tid. Konstruktion försökte driva igenom idéer, men vi såg inga behov och kände ingen samhörighet. I alla fall de som inte jobbat i de olika team som funnits. De som ingått i team, hade sett vad man kunde åstadkomma när det gäller effektivt samarbete och resultat.

Så småningom beslöts att man skulle samgruppera Konstruktion och Beredning, avdelningsbeteckningarna fanns dock kvar. Vi fick löfte om att flytta ihop igen efter sex månader, om det inte föll väl ut.

Men efter dessa sex månader upptäckte vi att det var lättare att kommunicera och att genomloppstiderna för ett ärende blev kortare och det blev inte tal om att flytta tillbaka.”

*Helhetssyn
kallas det
visst ...*

Vändningen

När kom vändningen?

Janne Eskilsson berättar vidare:

”Jag tror att den kom successivt. I takt med att team bildades för att hantera vattenläckage, passningsproblem på instrumentbrädan, elgruppen osv, hjälpte dessa till att visa på möjligheterna med lagarbete. Men efter det beryktade ”Marstrandsavtalet”, när Konstruktion kom hem med nya idéer om att införa systemområdesansvar, såg vi risker igen istället för möjligheter. Vår tolkning var att om konstruktörerna skulle bli systemområdesansvariga, var det detsamma som att de skulle basa över oss.

Det egentliga trendbrottet kom när även beredarna blev systemområdesansvariga. Nu blev vi delaktiga på ett annat sätt, vi var med och formade verksamheten på samma villkor. Systemområdesansvar betydde ju att vi också fick budgetansvar för vårt område, blev ansvariga för kvalitet och rationalisering och fick konsulter till vår hjälp. Plötsligt fick vi mandat att fatta beslut och det fanns förväntningar på att vi kunde klara det lika väl som konstruktörerna. Det var en ovan situation från tidigare. Vi var ju vana att andra fattade besluten åt oss.”

Inköp

Det var tänkt att Centrala Inköp skulle bidra med en inköpstekniker, en koordinator, en ÄO-beredare (ÄO = ändringsorder), en inköpare samt en inköpschef. Slutresultatet blev en inköpstekniker, en ÄO-beredare, en inköpskoordinator och en inköpschef. Centrala Inköp ansåg inte att 240-bolaget hade behov av en inköpare utan den verksamheten skulle skötas centralt.

Den blivande inköpschefen på 240-bolaget såg tydligt ett behov av en inköpare. Det fanns, i 240-bolagets ledningsgrupp, en oro för att köp av 240:s komponenter skulle prioriteras ned till förmån för 700- och 800-serien. Denna oro byggde på erfarenheten att 240 i den stora organisationen fått stå tillbaka till förmån för de nyare produkterna.

Hur skulle man känna sig säker på att inköpsverksamheten skulle få samma fokusering som 240:s övriga verksamhet?

När det gällde produktförnyelse fanns fungerande rutiner och vår inköpskoordinator var väl etablerad i den stora inköpsorganisationen.

Men när det gällde kvalitetsarbete hade vi behövt mera stöd. Med tiden hittade vi former för att fokusera 240. Våra inköpare tilläts också så småningom köpa provdetaljer, vilket underlättade vår verksamhet betydligt.

Det ideala tillståndet hade sannolikt varit att ha tre inköpskoordinatorer med inköpsteknisk kompetens, en för varje inköpsavdelning. Dessa skulle då haft hand om ÄO-beredning och koordinering samt tagit initiativ när problem uppstått. Nu fick inköpsmedarbetarna många olika ansvarsområden. På grund av detta, anser de att de inte kunde upprätthålla tillräcklig personlig service mot Inköp eller 240-medarbetarna.

Bosse Eriksson, bolagets sista inköpschef, berättar:

”Om den lilla organisationen vill ha ut något av den stora, finns två alternativ:
- endera tar man över verksamheten helt och hållet, eller så bistår man den stora organisationen med hög grad av service. Vi har fått kvitto på det senare genom att höra att det har varit roligt att jobba med oss för att det har varit lätt att få beslut fattade osv.”

Mera stöd för kvalitetsarbete behövdes

Rekryteringen till 240-bolagets inköpsavdelning gick också till på olika sätt; starka rekommendationer från Centrala Inköp, personliga kontakter samt ansökan på annons.

Konstruktion

När det gäller konstruktionsavdelningen, som kan betraktas som kärnan i 240-bolaget, är det mest tydligt hur man har komponerat.

Det var en kombination av flera saker, bl a starka rekommendationer. Som svar på frågan vad man behövde för att driva en konstruktionsavdelning, namngavs några nyckelpersoner av konstruktionschefer på dåvarande 90000 (Konstruktionsavdelningen). Andra tog själva kontakt för att de ville bryta mark och vara med och förändra.

Det var tydligt att om 14 personer, som det kom att bli, skulle ta över det tekniska produktansvaret från 90000, behövdes en gedigen erfarenhet hos var och en. Dessutom skulle varje person inneha en nyckelkompetens och gärna någon annan erfarenhet som kunde täcka upp och stödja helheten. Ett stort ansvar skulle komma att vila på var och en och alla blev därmed synliga.

*Gå oupp-
trampade
stigar*

Vi såg att väsentliga egenskaper blev en vilja att prova något nytt och en beredskap att hugga i med vad som helst. Förmåga till uppgiftsorientering och en god kunskap inom nyckelområden blev också avgörande. Att vara väl förtrogen med produktens egenskaper, konstruktionsarbete, administrativa rutiner och provning, tillsammans med en hög trovärdighet på 90000 och ett gott kontaktnät, ställdes som krav. Slutligen ville vi att våra blivande medarbetare skulle ha en vilja att ta ansvar och våga vara synliga.

Formuleringen av egenskaperna speglade vår övertygelse om att både yrkeskunskaper och personlig läggning har avgörande betydelse för hur ett team kommer att fungera.

För att synligt bryta oss loss ur den traditionella linjerollen och samtidigt visa vår vilja att skapa ett integrerat arbetssätt, delade vi in oss på samma sätt som beredningsavdelningen, nämligen i två grupper; Kvalitet respektive Produktförnyelse.

Konstruktionsavdelningens ledningsgrupp valdes omsorgsfullt och träffades sedan för en heldag, där vision, mål och förväntningar på varandra diskuterades. Denna start kom att bli grunden för ett suveränt samarbete baserat på en gemensam uppfattning om vårt uppdrag.

Gruppcheferna för Kvalitet och Produktförnyelse hade båda en gedigen konstruktions- och chefserfarenhet som skulle borga för att den tekniska ledningen var kompetent att hantera hela bilen. Sedan vi värderat vilka tekniska frågor som skulle dominera - åtminstone den första tiden - gjordes ett urval av sökande.

Inriktningen på de båda grupperna gjordes avsiktligt.

Den *ena* gruppen skulle ha ansvar för produktförnyelse. Följande egenskaper blev då väsentliga:

- erfarenhet från att driva SU (systemuppdrag)
- djupt tekniskt kunnande inom respektive område
- förmåga att ta ett tvärtekniskt ansvar för en relativt stor förändring

Den *andra* gruppen skulle hantera löpande kvalitets- och rationaliseringsärenden
Profilen för denna grupp var:

- brett tekniskt kunnande
- analyskompetens
- erfarenhet av att ha arbetat med robusta konstruktionslösningar.

Eftersom denna grupp snabbt skulle utföra konceptändringar blev dess uppgift att vara "troubleshooters".

Det tredje tunga området, som vi behövde gedigen erfarenhet och kontaktnät från var provning. Vi behövde dels ett provningsansvar i ledningsgruppen för Konstruktion, som skulle svara för helheten inom provning, dels konstruktörer med provningserfarenhet. Vi visste att vi behövde ha tillgång till provningsorganisationens kompetens (därav tyngdpunkten på kontaktnät). Vi skulle också kunna medverka vid eller själva utföra viss provning.

Som grädde på moset hade vi lyckan att få med oss en mycket erfaren f.d. chefskonstruktör i laget. Erik Skogh hade varit med från början när man tog fram 240 och bidrog med många goda idéer till förnyelse och förbättringar. 245:ans baklucka är hans verk. Det arbetet var redan påbörjat när vi tog över (fördes in ÄT-89) och var resultatet av vad vi populärt kallar civil olydnad. Den första lösningen på ny baklucka, som presenterats innan 240-bolaget bildades, var mycket dyr och projektet lades ner. Erik Skogh fick en idé till en billigare lösning och tog sig ändå friheten att rita bakluckan - som senare blev en sån lyckträff.

*Grädde på
moset*

Service och Marknad

240-bolaget fick inte ansvaret för Service och Marknad och medarbetarna från Service- och Marknadsavdelningarna blev inte anställda hos oss.

En konsekvens av detta blev att de inte kände sig hemma någonstans och upplevde att de hade hamnat i ett vacuum. En konstellation, där man arbetar på ett ställe och organisatoriskt tillhör ett annat, kräver att både hemmaorganisationen och, i det här fallet, 240-bolaget kan ge tillräcklig näring. Det är en förutsättning för att man ska kunna arbeta på två ställen. Våra inlånade medarbetare upplevde att de fick många idéer från 240-bolaget. När de sedan försökte driva igenom dem med hjälp av sina kolleger fann de att idéerna inte fick tillräcklig grogrund i hemmaorganisationerna. En annan konsekvens av detta var att de inte kunde uppfylla de förväntningar som vi ställde på dem.

Produktplanering

Resursen var självskriven eftersom Produktplanering redan hade en "Mr 240" (Robin Staffansson). 240-bolaget fick därmed till sig ett komplett kunnande om produktplanering. Det har betytt att vi har kunnat utveckla och genomföra idéer om en mer marknadsanpassad 240, vilket i sin tur underlättats av att alla på 240-bolaget har bidragit med idéer om hur vår bil ska bli mer attraktiv för kunden.

En av 240-bolagets uppgifter var att "på basis av marknadernas begäran och av Produktplaneringens strategiska planer, vidareutveckla och marknadsanpassa 240-serien". I och med att det inte fanns några strategiska planer för 240, så har vi kunnat utveckla och genomföra idéer för en rejäl marknadsanpassning av 240 för olika marknader med mycket korta ledtider. Ett stort antal aktivitetsbilar har därför kunnat skräddarsys för respektive marknad. Bland de problem vi har fått lösa med aktivitetsbilarna, är emblem det som har tagit mycket tid i anspråk. Låt oss konstatera att vår "dubbelmoral" i fråga om emblem, har kostat oss mycket tid och pengar, då endast formellt godkända emblem kunnat användas. Däremot har marknaderna och deras kunder haft önskemål om andra emblem såsom Polar, Classic, Torslanda m.m. Dessa har tagits fram och monterats på bilarna utanför gängse rutiner.

Vi har inte kunnat planera för att eliminera alla kundklagomål eftersom flera av dessa behövde en "ekonomisk livslängd" en förutsättning som saknades långt innan 240-bolaget bildades. Exempel på detta är:

- inget soltak på 240 herrgårdsvagn
- endast sugmotor
- smal bakre spårvidd
- delat baksäte i 240 herrgårdsvagn.

Avskräckande svängningar i beslutsprocessen

På kort sikt har det stundtals varit många svängningar i beslutsprocessen på Volvo Personvagnar. Ett avskräckande exempel är tureorna kring B230FS4, den sk miljömotorn/0.25HC för Kalifornien, där volymförutsättningarna ändrades två gånger under ett dygn!

En av förutsättningarna när 240-bolaget bildades, var att 240 skulle avvecklas - förr eller senare - men att ständigt arbeta utan slutgiltigt besked är mycket jobbigt. Ena stunden var det vecka 240! som sista produktionsvecka, senare var det hösten 1993, därefter våren 1993 och slutligen är det fredagen den 7 maj 1993.

Vad vi lärde oss om rekrytering

Rekrytering på olika villkor

Som angavs i början på det här kapitlet rekryterades människor till 240-bolaget på flera sätt. Till största delen på frivillig grund. Det stora undantaget var beredarna.

När rekryteringen går till på så vitt skilda sätt, finns risk för oönskade konsekvenser. Så blev det också i vårt fall.

Vi tror att den grupp som på eget initiativ sökte sig till 240-bolaget, eller som blev tillfrågad, också var mentalt förberedd på att lämna det gamla och pröva något nytt. Beredningsgruppen, däremot, satt mera fast i sin förpliktelse att inom det dåvarande

58000 bedriva sin verksamhet. 240-bolagets bildande berörde dem därför inte. Hur ska man annars kunna förstå att en så stor förändring gick förbi just dem, som var berörda?

Lärdomarna är åtminstone två: Det ideala är att kunna rekrytera människor som söker nya engagemang, dvs som vill *till* något hellre än *från* något. Den andra lärdomen är mer problematisk. När man ska flytta hela grupper, som i större utsträckning sker inom Volvo Personvagnar nu och framöver, måste ansvariga chefer ha ett mycket aktivt förhållningssätt vid rekrytering. Man måste dels föra ut informationen till dem det berör, dels få vetskap om hur informationen tas emot, dvs hur gruppen reagerar och tänker. Detta måste göras om och om igen för att kunna bidra till att skapa det engagemang och den mentala förberedelse som är nödvändig för att gå in i ett nytt jobb och kunna åstadkomma bra resultat, både för sig själv och det lag man arbetar i.

Detta är också vår erfarenhet på 240-bolaget. Vi har vid flera tillfällen förstått att våra idéer om hur en förändring ska gå till och vad den ska leda till inte har uppfattats på samma sätt av alla. Att till exempel starta team med befintlig personal, som har invanda arbetsuppgifter och rutiner, fordrar att man tar små steg och är noga med information, förutsättningar och delaktighet. Vi har lärt oss acceptera att det tar tid för människor att förstå vad förändringen innebär, tänka om och bryta gamla mönster. Vi har varit fost-rade i att andra fattar beslut åt oss. Nu ska vi fatta egna beslut, i teamet, eller på egen hand, och det tar tid att hitta tryggheten i den nya rollen, att prova sig fram till nya spelregler och att förändra administrativa rutiner.

Att formulera mål

En förutsättning för att kunna påverka utformningen av sitt arbete, är att känna målen och vara delaktig i deras formulering. 240-bolaget har från början arbetat med tydliga mål. Vi har under åren förbättrat och utvecklat målsättandet. Från mål som formuleras av ledningen och är tydliga ur ett övergripande perspektiv, till mål som är tydliga och påverkbara för varje individ. Detta gäller både produkt- och processmål.

De första produktmålen formulerades så här:

- ökad kvalitet till lägre kostnad per enhet än hittills
- hålla volymen på 100.000 bilar per år utan prisökningar

Ett första förtydligande av dessa mål var att formulera kvalitet - "På prispallen i JD Powers", och rationalisering - "12.000:- rationalisering under åren 1989-1992" för att balansera inflation och andra kostnadsökningar.

Rationaliseringsmålet bröts direkt ner i nio huvudaktiviteter (produktion, produkt-innehåll, garanti etc), som borde bedrivas. Inom varje aktivitet utsågs ansvariga och upprättades handlingsplaner. Ett ytterligare steg togs när varje område i bilen fick ett separat rationaliseringskrav. Slutligen åtog sig varje konstruktör ett eget mål.

Den produkt-rationalisering som blev resultatet, översteg det redan från början högt satta centrala målet. Detsamma gäller för rationalisering av varianter där också enskilda individer tog ansvar för egna mål.

Kvalitetsmålet, som relaterades till JD Power mätningar, behövde formuleras i ett mål

*Nedbrytning
av över-
gripande mål*

som var mer relaterat till den dagliga verksamheten. JD Powers mäter vad kunden tycker om bilens kvalitet. Eftersläpningen från tillfället då bilen byggs tills dess den värderas, är knappt ett år.

Vi provkörde fr o m 1990 samtliga bilar två mil före leverans och fann att de anmärkningar som våra provförare hade, stämde till över 70% med våra JDP-resultat. Alltså beslöt vi att sätta vårt kvalitetsmål relaterat till tvåmilakörningen "<1fel/bil". Detta mål delades sedan upp på varje del av bilen.

Den sista bilen ska vara den bästa

1991 gjorde vi för första gången en kvalitetsbudget, där varje systemområdesansvarig bedömde vilka förbättringar som gick att genomföra för att nå målet och vad det skulle kosta. På så sätt fick var och en ett eget kvalitets- och kostnads mål. Det arbetssättet har fullföljts under hösten 1992 och våren 1993 mot det övergripande målet "Den sista bilen ska vara den bästa", mätt i fabriken's interna revisionssystem. Det målet ska i sin tur garantera att vi i JDP-mätningar i maj förbättrar oss radikalt (<117 poäng/bil på en skala där 0 poäng är bäst).

Resultatet av våra tydliga mål och arbetet för att nå dem har visat sig i en stabil förbättring i JDP-mätningar.

De första processmålen formulerades så här:

- pröva ny organisationsform/arbetssätt
- komma loss från Volvo Personvagnars byråkrati, bli effektivare
- skapa nya roller, dvs bredare kompetens
- skapa frihet att gå utanför ramar och fatta beslut, d v s ta initiativ och vidta nödvändiga åtgärder för att åstadkomma önskat resultat
- ta bort stafettpinnar mellan olika avdelningar
- samgruppera vitala kompetenser - nyckeln till effektivt samarbete
- motivera produktionen och öka förståelsen
- minska avståndet mellan konstruktion och produktion.

Alla formulerade sitt eget mål - skapade ny affärsidé

Vårt sista processmål: "Alla på 240-bolaget ska ha ett nytt jobb före 1/3 1993".

Denna bok handlar till stor del om våra processmål, men detta mål har resulterat i ett antal aktiviteter som är väl värda att beskriva.

Under 1991 gjordes en enkät- och intervjuundersökning som syftade till att dels göra en inventering av den befintliga kompetensen på 240-bolaget, dels få en uppfattning om vilken kompetens vi och Volvo Personvagnar skulle komma att behöva på kort (2 år) och lång (5 år) sikt.

Sent på hösten 1991 bestämdes att alla medarbetare skulle formulera ett mål för sin egen utveckling, dvs vilket som skulle bli deras nästa steg efter 240-bolaget. Detta gjordes via utvecklingssamtal, där man också vidareutvecklade den tidigare gjorda inventeringen. Nu med syftet att definiera vilken utbildning som skulle behövas för att det personliga målet skulle bli möjligt att förverkliga.

En ny affärsidé tog form. Med den fanns också baktanken, att hitta former för att Volvo Personvagnars övriga organisation skulle få ta del av vad vi lärt oss om arbetssätt och personalutveckling.

Affärsidén gick ut på att 240-bolagets medarbetare skulle utgöra kärnan i stödenheten för 850-produktionen på Volvo Torslanda Montering.

Denna idé blev målet för många medarbetare på 240-bolaget. Vi ville fortsätta att utveckla vårt arbetssätt och våra rutiner. Vi hade redan upparbetade och väl fungerande relationer med bana 2, som ju skulle tillverka 850.

Utvecklingsplanerna riktades därför mot 850-VTM och utbildningsbehoven koncentrerades runt CATIA (datorbaserat, tredimensionellt konstruktionsverktyg), 850-produkten och kvalitetsutbildning. Vi behövde också hämta upp kunskaper inom olika administrativa system, som 240-bolaget lämnat, men som gällde på övriga Volvo Personvagnar.

Som vi vet, sköts 850-introduktionen av 850-VTM upp ett år, vilket gjorde att det inte blev realistiskt för 240-bolagets medarbetare att ha kvar 850-VTM som mål.

Utbildningsplanerna reviderades i några fall, men det mesta befanns vara relevant för våra medarbetare.

Målet för oss på 240-bolaget blev nu att se till att medarbetarna under den återstående 240-tiden fick tillgodogöra sig den planerade utbildningen och aktivitetsmålen för 1992 och 1993 blev bl a att aktivt marknadsföra 240-bolagets medarbetare inom den övriga organisationen.

Tidplan för detta upprättades. Ambitionen var att senast den 1 mars 1993 skulle alla medarbetare på 240-bolaget ha fått nya jobb. När detta går i tryck återstår ett kontrakt att skrivas.

Både chefer och medarbetare har aktivt arbetat med detta mål. En tendens till passivitet fanns under en period strax efter beslutet att skjuta upp introduktionen av 850-VTM.

Vad vi har lärt oss

Många upplevde det som att mattan rycktes bort under deras fötter när beslutet om 850 slutligen fattades. Att då känna sig drabbad och som offer för omständigheterna var faktiskt inte så konstigt.

Vi förstod att det var nödvändigt att hantera den här situationen. Hur bär man sig åt för att förhålla sig aktiv när man inte ser att man kan påverka de beslut som påverkar en?

Ett seminarium genomfördes under ledning av Göran Eklund från Sunnanå Utbildning. Med stöd av deras filosofi om att vara medskapande för sig själv och laget, ägnade vi oss under en dag åt att diskutera den uppkomna situationen.

Hur hade vi tidigare hanterat svåra situationer och kunnat gå vidare?

Jo, genom att skapa visioner om oss själva och vår framtid och genom att påminna oss om att det är vi själva som gör valet om hur vår framtid ska se ut; att uttrycka en vilja och att våga ta steg mot sina egna uttalade mål. Att överlämna beslutet till någon annan är att frita sig själv från ansvaret. Vi hade ju lärt oss på 240-bolaget, att "allt är möjligt om man är målmedveten och vet vad man vill åstadkomma". Skillnaden den här gången, var att nu skulle vi inte tillsammans åstadkomma något utan var och en skulle gå åt sitt håll. Det enda hindret att försätta stötta varandra, var vi själva.

Vi ägnade dagen åt att summera 240-bolagets positiva och negativa erfarenheter. Så här i efterhand kunde vi också kosta på oss att le åt våra negativa reaktioner, även om de inte var små när det begav sig. Under perioden av ovisshet, dvs efter 850-beslutet, fanns egentligen inga negativa saker med 240-bolaget. Vi hade glömt att vi haft svårigheter, mycket oro och rädsla för förändringar under den första tiden. Inför känslan att inte veta något om framtiden, hade det nu varit angenämare att ägna sig åt tankar om varför inte 240-bolaget kunde få finnas kvar som organisation. Vi försökte skruva klockan tillbaka för att se om det ändå inte skulle kunna gå att hitta en uppgift för 240-bolaget. Då skulle vi slippa denna oro och framför allt skulle vi slippa att fatta ett beslut vi inte visste konsekvenserna av.

*Medskapande
eller kon-
sumerande*

Vad vi såg under den här seminariedagen, var att vi faktiskt hade brottats med stora problem. Förändringsarbetet hade frammanat mycket oro bland medarbetarna. Fenomenet hade varit liknande - man visste inte hur det skulle se ut efter. Men det hade ju gått bra.

Vi pratade om att de flesta människor har ett behov av att styra sig själva och sin närmaste omgivning. Det är naturligt att känna oro. Det är också naturligt att känna en sorg när ett väl sammansvetsat gäng ska bryta upp. Känslan av förlust kan ta sig många uttryck; oro, passivitet, frågor av typen "varför ska just jag drabbas, jag är nog inte tillräckligt attraktiv för att få ett bra jobb", påståenden av karaktären "ni fixar väl jobb åt oss nu för det har ni ju lovat" osv.

*Att våga
välja*

Vi lärde oss åter att inte förringa betydelsen av engagemang, positivt eller negativt. Att ledningens viktigaste roll i den här situationen är att stödja, genom att hjälpa till att lyfta fram vad människor vill och kan, för att nå önskade resultat. Vi hade ingående diskuterat vad utvecklingssamtalen skulle leda till och vi hade sett att alla hade fått råg i ryggen och tilltro till sig själva. Uppgiften för ledningen blir då igen att hjälpa till att hålla fokus så att man vågar välja bort enkla lösningar.

Att skapa ett nytt arbetssätt

Konstruktionsavdelningen hade, i januari 1989, ett möte där vi diskuterade vad vi ville åstadkomma tillsammans. Vi klargjorde också våra förväntningar på oss själva och varandra.

Kärnan i vad vi lovade varandra var att med styrka, oräddhet och drivkraft, prova ett nytt arbetssätt, som skulle åstadkomma snabba, effektiva åtgärder.

Vårt medel skulle bli att trampa upp nya stigar och hålla ord med avseende på tid, kostnad och tekniska åtgärder. Vi ville skapa förtroende och delegerat ansvar. Vi skulle jobba med ansvar för den kompletta produkten och gemensamma forum för CAMP och PLG med fabriken. Vår produkt skulle bli attraktiv för kunden genom att vi skulle lära oss att lyssna på vad våra kunder ville ha.

I december 1989 värderade vi det första årets erfarenheter och formulerade vad som nu kändes som nyckelbegrepp: helbil, att äga problemet, kundorientering, bred kompetens samt enkel struktur och administration.

Vision

I januari 1990 åkte hela Konstruktionsavdelningen till Marstrand för att formulera sina erfarenheter och skärpa sin kollektiva vision.

Synen på oss själva skulle vara att 240-bolaget klarar vad som helst, varje medarbetare representerar en unik kompetens. Vi jobbar uppgiftsorienterat och gränser utgör inga hinder, utan kompetens och erfarenheter ger möjligheten att tillsammans bli en komplett konstruktionsenhet.

Från att dittills ha varit indelade i kvalitet och produktförnyelse, fann vi att vi fick problem med helhetssynen. Det uppstod konflikter mellan de olika ansvarsområdena. Överhörningen var inte tillräcklig. Då beslutades om en ny ansvarsfördelning.

Ansvarsområden

Avdelningen delades in i systemområdesansvar, som tillsammans täckte hela bilen.

Till varje ansvarsområde fanns en basresurs på 90000 och inom Konstruktionsavdelningen fanns ett tvärtekniskt ansvar för kvalitet, rationalisering och produktförnyelse.

Efter ytterligare en tid, sommaren 1991, var 240-bolaget moget att helt ta bort avdelningsbeteckningarna Konstruktion och Beredning. Den tekniska verksamheten delades upp i tre produktutvecklingsenheter. De bestod av konstruktörer och beredare, som nu kallades produktutvecklare. De tre produktutvecklingsenheterna täckte tillsammans hela bilen. Att vi kunde ta detta steg, berodde på att erfarenheterna från samgrupperingarna äntligen lärt oss att lita på att alla inom 240-bolaget hade ett kunnande och en förmåga att ta ansvar för vår gemensamma uppgift.

Vi kan nu konstatera att den senaste organisationen har haft bäst förutsättningar att arbeta uppgiftsorienterat. Det har varit lättare att gå över gränser och samarbeta sedan funktionsorienteringen mot Konstruktion och Beredning försvann.

Att skapa team

Som nämndes tidigare, började 240-bolaget sin bana med en traditionell organisationsmodell. Ganska snart upptäckte vi att det fanns en mur mellan Konstruktion och Beredning. Funktionsorienteringen blev starkare än den tänkta uppgiftsorienteringen.

Det första försöket att radera murarna blev att samgruppera sig runt några uppdrag.

Vattenläckage januari 1989, ny AC (luftkonditionering) hösten 1989 samt "Spel och passningar instrumentbräda" våren 1990.

I början uppfattades syftet med samgruppering oklart och några av oss var därför svårövertalade. När vi kom fram till grupperingen av instrumentbrädegruppen, var samgruppering självklart. Vi hade börjat få erfarenhet av de positiva effekterna. Vi såg också att vi fick bredare kunskap om andras arbetsområden. Vi hade dessutom upptäckt vad det kan betyda att ha gemensamma mål och förutsättningar. När all information fanns samtidigt för alla, kunde besluten fattas gemensamt.

De som ingick i samgrupperingarna uppgav att ett rätt sammansatt team gav ett



Baksidan av teamet.

komplett kompetensområde. Kompetensutbytet inom grupperna upplevdes som mycket lärorikt och utgjorde en viktig faktor för att höja den egna kompetensen.

Samtidigt belystes svårigheter med teamarbete:

Det tar tid att hitta de nya formerna. Hur skaffar sig teamet helhetssyn? Hur vet man vilket kompetens teamet behöver? Hur kommer man fram till vem som gör vad?

Träning

Det kräver träning i att lyssna och ta till sig andras kunnande.

Gruppen svetsas snabbt samman och den kan uppfattas både av sig själv och omgivningen som att den "springer ifrån" den övriga organisationen genom att den snabbt lär sig hantera oförutsedda situationer och lösa problem.

Det som vi uppfattat som en svag länk i teamarbete, är att förståelsen för varandras problem kan bli så stor, att den kan bli ett hinder för effektivitet och precision.

"Coaching"

En annan lärdom är, att det tar tid att bygga team. Det kräver flera försök och uthållighet i försöken. Vi förstod också att ledningen aktivt måste arbeta med förutsättningar, såsom mål, verktyg, utbildning, träning och uppföljning, i syfte att "coacha" teamet. Inte minst viktigt, är att linjecheferna har en *gemensam* uppfattning om vad teamet ska åstadkomma.

Chefer måste
avstå delar
av sin makt

Det tog oss flera försök att förstå hur komplicerad samverkansprocessen är. Att bilda teamet och ge förutsättningar, är bara inledningen till en process. Om sedan samverkan ska lyckas, krävs det att teamet är delaktigt i att fatta beslut och lösa de problem som dyker upp. Det innebär att analysera problemen, ta fram förslag till lösningar, planera sin verksamhet och fördela sina resurser. Det betyder i sin tur, att chefer avstår från en del av sin formella makt och överlämnar den till andra. I de första försöken att bilda team, diskuterades just detta intensivt. Hur skulle man kunna ansvara för en verksamhet som låg utanför ens personliga kontroll? Teamarbete ställer också nya krav på ledarskapet, att kunna ta beslut som stöder teamets gränslösa arbete. Ett positivt exempel, är när Sven Eckerstein beslöt att han hade mandat att stoppa utleverans av bilar på grund av för dåligt kvalitetsintryck på instrumentbrädan. Ett annat exempel, är beslutet att ta fram en film om vattenläckageproblemen i hela processen, trots att inget formellt ansvar fanns. Teamet såg ändå behovet av att informera alla berörda montörer.

I andra fall lyckades vi inte stödja teamet med ett överordnat beslut. Ledarna hade inte fantasi nog att se var detta beslut skulle kunna tas. Konsekvensen av att teamet inte får tvärfunktionellt stöd för sitt förslag, är att det skapar frustration och vanmakt hos medlemmarna i teamet.

Genom att förmedla en inställning, som utgår från att människor faktiskt gör vad de behöver göra och har den kompetens som behövs, har vi lyckats utveckla team som motsvarat högt ställda förväntningar. Det har blivit en självuppfyllande profetia.



Teamets framsida.

Integrering

En viktig del i teamtanken är att arbeta integrerat med produktionen. Vårt motto blev från början "Här är vi!" och tog sitt första uttryck i att hela 240-bolaget placerades på VTV:s sista gräsplätt mittemot fabriken. Reaktionen då blev densamma som vi upplevt många gånger senare: Positiv förvåning, höga förväntningar blandat med en viss irritation. Vi tog plats, bildligt och bokstavligt.

Den första tiden blev givetvis ett trevande, där vi gick vilse i fabrik och rutiner och där fabriken förväntningar handlade om att lösa allt från sneda fronter till grundläggande processförutsättningar. Vår röda tråd var att göra fabriken delaktig i besluten kring 240 och att få med representanter från produktionsledningen i våra beslutsorgan - ledningsgruppen, PLG och CAMP. Sakta formades en klarare gemensam uppfattning om vad integration egentligen innebär.

En milstolpe under de första åren, var när hela 240-bolaget gick jour i fabriken inför introduktionen av 240, årsmodell 1989 och tillsammans med produktionsledningen för bana 2 firade att den sista bilen var ordentligt paketerad inför semestern.

En annan viktig händelse var en heldag kring mål för 240, "100-punkterslistan". Denna dag deltog, förutom hela 240-bolaget, även produktionstekniker och kvalitets-tekniker från TA, TB, TC (kaross-, måleri- och monteringsfabrikerna) och koncernbolagen.

I den kreativa stämning som infann sig myntades begreppet "240-laget". Det innefattar alla som jobbar aktivt med 240. Detta begrepp har senare använts flitigt.

Förståelsen för betydelsen av och innebörden i "integration med produktion" har ökat för varje ny aktivitet - I-Brädegruppen hösten 89 (Brädspelet), samgruppering av resurser för ACÄT90, 2-mila gruppen m.fl. - vars erfarenheter utvärderats och lett till ökade insikter.

Det senaste året har vår förmåga i 240-laget märkbart ökat. En synlig orsak är att vi

*Från sam-
arbete till
integrering*

infört ett antal gemensamma rutiner/ett gemensamt arbetsätt, som alla uppfattar som effektivt. Under ytan har vi sannolikt en ketchup-effekt, vi har alla skakat och klämt och nu faller plötsligt allt på plats.

Så här säger Gustav Lundmark, Produktverkstadschef bana 2 trim: - Bilen har tack vare 240-bolaget återuppstått efter att ha varit död för organisationen. I början var samarbetet trevande, båda sidor hade mönster som vi inte tog oss ur. Det tog tid att hitta gemensamma arbetsformer, men vi har tränat ihop och utvecklats tillsammans och det senaste halvåret har varit det bästa. Dels gemensamma arbetsformer men också snabba direktkontakter utan formella möten. Den höga ambitionen att vara snabb, har ibland lett till att vi varit för snabba. Men vi har nu bra former för att hitta rätt.

Kjell Mesch, Produktverkstadschef på chassi, bana 2, bekräftar Gustavs syn och tillägger att det idag finns en markant delaktighet i alla problemlösningar.

240-bolaget förstår pulsen i produktion. På samma sätt har produktionsledare och produktionstekniker förståelse för produktutvecklingens villkor, varför det tar tid att prova och ändra verktyg. Han understryker också att metoden för att arbeta med en ärendeägare av ett problem har varit mycket effektiv.



Samling kring bilen.

Kompetens

Om förväntan att skapa ny kompetens

På Volvo Personvagnar finns mycket kompetens som inte alltid omsätts i praktiska handlingar. Med detta menar vi att vi måste bli avsevärt mycket bättre på att värdesätta och hantera kompetens på rätt sätt, för att åstadkomma den högpresterande organisation vi strävar efter.

Hur får man då människor att arbeta på ett kompetent sätt? Vi tror att man börjar med att göra kompetensen synlig och därefter belönar den genom att uppmärksamma och bekräfta den.

Bilden på sidan 13 speglar vår uppfattning att erfarenhet och förmåga är ett sätt att definiera kompetens.

Det blev så småningom viktigt att försöka identifiera vad som kännetecknade "240-kompetensen".

Detta är 240-kompetensen

Idén om vilka kunskaper och erfarenheter som behövdes för att driva ett 240-bolag, nämns i början, men hur skulle vi målmedvetet arbeta med kompetensutveckling?

I en enkät- och intervjuundersökning, frågade vi efter medarbetarnas egen uppfattning om vad den unika 240-kompetensen kännetecknades av:

Generellt: Viljan och förmågan att klara en (oförutsedd) situation.

Mer *specifikt* kan 240-kompetensen uttryckas i termer av ett helhetskunnande på flera områden:

- produkten
- framtagningsprocessen
- förståelse
- förtroende
- kreativitet
- förmåga att samverka
- förmåga till uppgiftsorientering
- förmåga till engagemang.

Dessutom finns en bredd av baskunskap inom olika funktions- och egenskapsområden, som är unik för Volvo Personvagnar AB.

Kompetens

Ovanstående utgör en uppfattning att 240-bolaget tillfört Volvo Personvagnar en kompetens som inte finns så samlad någon annanstans i organisationen.

Avgörande för detta, tror medarbetarna själva, är 240-ledningens tydliga målformuleringar och medarbetarnas sätt att tolka dessa, dvs sättet att jobba. En formulering löd: "Det som genomsyrar 240-bolaget är inte bara den kompetens som finns i sig, utan också viljan att göra något bra och att ständigt förbättra, t ex arbetssätt, eller att lära känna produktionsprocessen för att nå ett bättre resultat."

Nyckelorden är helhetstänkande, förståelse, samverkan och engagemang. Insikten om detta är förutsättningen för att kompetens ska kunna utvecklas.

En viktig fråga är då hur medarbetarna anser att de införskaffat denna kompetens. Vid vilka tillfällen har man lärt sig något på 240-bolaget?

Alla utom två ansåg att de lärde sig bäst genom att arbeta tillsammans med andra. Två av tre ansåg också att lösa uppgifter på egen hand är ett lika bra sätt att lära. Kurser och utbildningar behövs för att skapa ett "skelett" för lärande medan mera praktiskt lärande, t ex det vi på 240-bolaget lärt om produkten, tillverkningsprocessen eller arbetssättet, måste läras ihop med andra.

Fyra olika inlärnings- stilar

I litteratur om kompetensutveckling framgår att det finns olika inlärningsstilar. Generellt kan dessa delas in i fyra olika kategorier:

Aktiva, reflekterande, logiska respektive praktiska.

Aktiva människor lär sig bäst av aktiviteter i en liten grupp, vill pröva allt och uppskattar inte passiva inlärningsmetoder, som föreläsningar.

Reflekterande vill gärna betrakta upplevelser från många olika perspektiv. Deras filosofi är: tänk först, handla sedan. De föredrar föreläsning som inlärningsmetod.

Logiska sammanställer spridda fakta till sammanhängande teorier. Tycker om att analysera och syntetisera. Föredrar också en styrd, opersonlig inlärningsmetod.

Praktiska är angelägna att pröva nya tankar, teorier och tekniker för att se om de fungerar i praktiken. De tycker inte om att gå som katten kring het gröt och blir otåliga över ältande och resultatlösa diskussioner. Deras filosofi är: det finns alltid ett bättre sätt.

Om 240-bolaget kan nog sägas att de aktiva och praktiska inlärningsstilarna har dominerat, därefter den logiska och sist den reflekterande.

Det speglas också i att vi i många sammanhang beskriver oss som rallare, dvs vi lägger hellre ut nya spår än kör tåg. (Och ingen vill klippa biljetterna).

Lärdom

Vi har bett våra medarbetare att erinra sig ett tillfälle, där de har upplevt att de verkligen lärt sig något.

Flera anger att de lärt sig mycket om produktionsprocessen genom att delta i olika uppdrag, där man haft ett nära samarbete med fabriken (att dra nytta av andra människors kunnande). Det tydligaste exemplet är "Polar", där man snabbt skulle ta fram en aktivitetsbil för den italienska marknaden. Inga upparbetade rutiner fanns och gruppen anger att det är ett skolexempel på hur samarbete externt och internt går till.

Ett annat exempel är "Elkvalitetsgruppens" arbete, där man insåg att mycket kunskap finns i fabriken, hos montörer, arbetsledare osv. Den vetskapen finns inte inom ett "vanligt" konstruktionsavsnitt.

Samgrupperingarna Instrumentbräda, Vattenläckage och Ny AC ÄT90, Nyckelspär, Oljud, är andra exempel på att öka sin kompetens genom att arbeta i team.

En person uppger att han lär sig genom att "utsättas" för besvärliga frågor av sin chef. I vedertagna sammanhang kallas det för "coaching".

En viktig lärprocess är att bygga upp ett nytt kontaktnät. Andra rutiner gällde i fabriken och då fungerade inte ens gamla kontaktnät.

Besök hos leverantörer och återförsäljare (praktik) är andra viktiga exempel.

En genomgående insikt tycks också vara medvetenheten om sin egen roll, "det blir vad jag gör det till" = att vilja är att kunna.

Om lärande

Kommentar

En förutsättning för att lärande ska kunna komma till stånd, är att det finns en nyfikenhet och en vilja att lära. För oss betydde en vilja att lära, en vilja att omsätta sina kunskaper i praktisk handling.

Den förutsättningen har funnits på 240-bolaget. Anledningen är, hävdar vi, att vi har förväntat oss att medarbetarna haft en vilja och därmed en förmåga att lära nytt och omsätta sina kunskaper. Det har lett till att medarbetarna känt sig delaktiga och medvetna om att det är deras kunnande som är avgörande för resultatet. Lyckas man med detta känner sig människor duktiga och värdefulla och får en ny plattform att stå på inför nästa uppgift: insikten om vad just de betyder för att organisationen ska lyckas i sina åtaganden.

På samma sätt fanns dessa förutsättningar när det gällde vad 240-bolaget totalt skulle åstadkomma. Förväntningarna uttalades, mål och steg på vägen utstakades tillsammans med en stark övertygelse om att vi skulle lyckas. Fokuseringen på laganda och samarbete har lett till att vi gemensamt åstadkom de uppsatta målen.

Laganda och samarbete ledde till målen

Kommentar:

Chris Argyris, som har skrivit många böcker om organisationsutveckling, har i "Failure of success" formulerat sig så här:

"... vi har utformat organisationer som bortser från individens förmåga till kompetens, ansvar, konstruktiva bidrag och produktivitet. Vi har skapat strukturer och sysslor som på lägre nivåer stöter bort arbetare och gör dem besvikna, som får dem att förkasta ansvarsfullt handlande, inte bara ostraffat, utan också med en känsla av rättvisa, och som frestar dem att bekämpa organisationen genom att sänka kvaliteten på vad de producerar. Därigenom blir produkter och tjänster det synbara uttrycket för den låga kvaliteten på organisationens inre liv."

Robert Rosenthal vid Harvard University, kallar detta för Pygmalion-effekten: den omärkliga men ändå starka effekt, som våra förväntningar på andra har på vårt beteende mot dem.

"Vi bokstavligen drar fram de reaktioner och prestationer, som vi förväntar oss ur dem, så som skulptören Pygmalion i antikens mytologi gav liv åt sin staty." Rosenthal menar att när vi väl har tillägnat oss förväntningar på hur andra kommer att agera eller när vi kategoriserat deras möjligheter i ett eller annat avseende, kommer vi att förmedla detta via vårt sätt att kommunicera med dem. Vi kommer att skapa ett varmare, vänligare och mer stödjande "klimat" för dem som vi värdesätter, än för människor som vi anser vara mindre värdefulla eller skickliga. Vi kommer att ge mer hjälpsam och fullständig feed-back om arbetsresultaten till "speciella" människor än vi ger till andra. Vi ger en användbar och stimulerande information till dem som vi väntar oss mer av. Vi ger dem fler tillfällen att uttrycka sig och uppmuntrar dem att bidra med synpunkter osv. Beroende på vad vi förväntar oss av eller tror om andra, kommer vi att förändra våra egna beteenden så att vi kan vara praktist taget säkra på att få vad vi räknar med.

Självuppfyllande profetians makt är stark

Om vi skulle tvivla på att denna omärkliga mellanmänskliga påverkan är rimlig eller tillämpbar, har det visat sig att den självuppfyllande profetians kraft är så stor att den rentav påverkar resultaten vid experiment med vita möss.

Inläringen hos möss från samma genetiska stam gick snabbare eller långsammare

beroende på om experimentledaren trodde att de kom från en begåvad eller från en trög stam. Om möss kan bli klokare när experimentledaren väntar sig att de ska bli det, kan vi knappast anse det vara någon förflugen tanke att människor kan bli duktigare och mer produktiva när deras chefer väntar sig det. Det kan vara värt att fundera på.

Detta leder till frågan om våra organisationsstrukturer och ledningsmetoder på Volvo Personvagnar, är en avspegling av att vi har förväntat oss det värsta. Är vi mer benägna att skydda oss mot inkompetens än att skapa miljöer som främjar kompetens?

Modell

Modell för systematisk kompetensutveckling

Vår erfarenhet är också att, om man ska kunna arbeta systematiskt med kompetensutveckling, behöver man ha en modell.

Vår modell har successivt utvecklats utifrån egna erfarenheter och goda råd från omgivningen. Vi har intuitivt bedrivit arbetet enligt en modell som Ergoma senare har presenterat för oss.

I korthet kan modellen beskrivas i följande steg:

- ett behov eller en förväntan på kompetensutveckling behöver uttryckas
- ett läge behöver identifieras, utifrån det sammanhang kompetensutveckling skall bedrivs
- befintliga ramar med avseende på resurser behöver också identifieras
- en analys av nuvarande kompetens och behov av kompetensutveckling behöver göras
- effekten måste kunna dokumenteras
- slutligen måste en återkoppling kunna säkerställas.

I vårt fall gick det till på följande sätt.

Behov

Behoven uttrycktes i form av PV-ledningens förväntan på att skapa ny kompetens.

Läge

Läget på produkten var identifierat. 240 var en "färdig" produkt och 240-bolaget skulle fokusera på produktvård: kvalitet, rationalisering och marknadsanpassning.

Ramar

Ramar med avseende på resurser var satta i form av pengar och antal människor. Uppskattad produktutvecklingsbudget och en bedömning utifrån befintlig resurs som redan arbetade med 240.

Utifrån detta och en medveten idé om sammansättning av personal, detaljformulerades de ursprungliga behoven ånyo enligt beskrivningen under kapitlet Uppbyggnad.

Analys

Utan att hinna göra någon systematisk analys, stod det snart klart för oss att 240-bolagets och fabriken medarbetare hade olika kunskaper i och uppfattning om vad problemanalys innebar. Nästa behov som blev tydligt utan föregående analys var att 240-medarbetarna hade brister i kunskapen om fabriken process. Nästa steg blev att skapa en plattform för kompetensutveckling. Via en enkät- och intervjuundersökning dokumenterades den befintliga kompetensen och behov av kompetensutveckling.

Utveckling

Den första utvecklingen av kompetens som kom till stånd var att vi genomförde en genomgripande utbildning i metoder att analysera och lösa problem. Behovet av processkunskap (främst hos konstruktörerna) tillgodosågs av det arbete som bedrevs i teamen. En naturlig fortsättning blev utvecklingssamtalen, där utvecklingsplaner gjordes upp för varje medarbetare.

Effekt

Effekter på kort sikt var att vi förutom resultaten av teamarbete, tillfördes en strukturerad metod för analys och problemlösning. Det unika var att vi fick en metod som samtliga i 240-laget använde tillsammans.

På lång sikt har kompetensutvecklingen på 240-bolaget lett till att så gott som samtliga medarbetare har tagit ett steg till ett större ansvarsområde.

Återkoppling

Nu återstår det sista steget; att se vilken återkoppling detta får för Volvo Personvagnar totalt.

*Det man hör, det glömmar man,
Det man ser, det minns man,
Det man gör, det lär man sig.*

KINESISKT ORDSPRÅK

Ekonomi

Att Volvo 240 under sina 19 år i produktion varit en bidragande orsak till Volvo Personvagnars ekonomiska framgångar är odiskutabelt.

När 240-bolaget startade begärde vi att få upprätta ett "affärsbokslut" eller operativt resultat, dels för att kunna skapa ett underlag så att vi kunde identifiera kostnader och dels för att kunna bedöma 240:s lönsamhet. Anledningen till begäran var att vi av och till stött på uppfattningen att 240 är en förlustaffär. Man hade uppfattningen att den traditionella och schablonmässigt framräknade bruttovinsten inte räckte till för täcka "dolda 240-kostnader" som inte framkom i Volvo Personvagnars SSK-kalkyl (SSK = standardsjälvkostnad).

Efter mycket om och men och tålamod, så tog vi fram det första operativa resultatet 1989.

Detta operativa resultat har varit mycket användbart för att påvisa lönsamheten totalt och har definitivt styrkt behovet av att skapa en produktkalkyl i ABC-anda (Activity Based Cost) samt bättre kunna mäta olika produkters totala lönsamhet.

"Mjölkkossa"

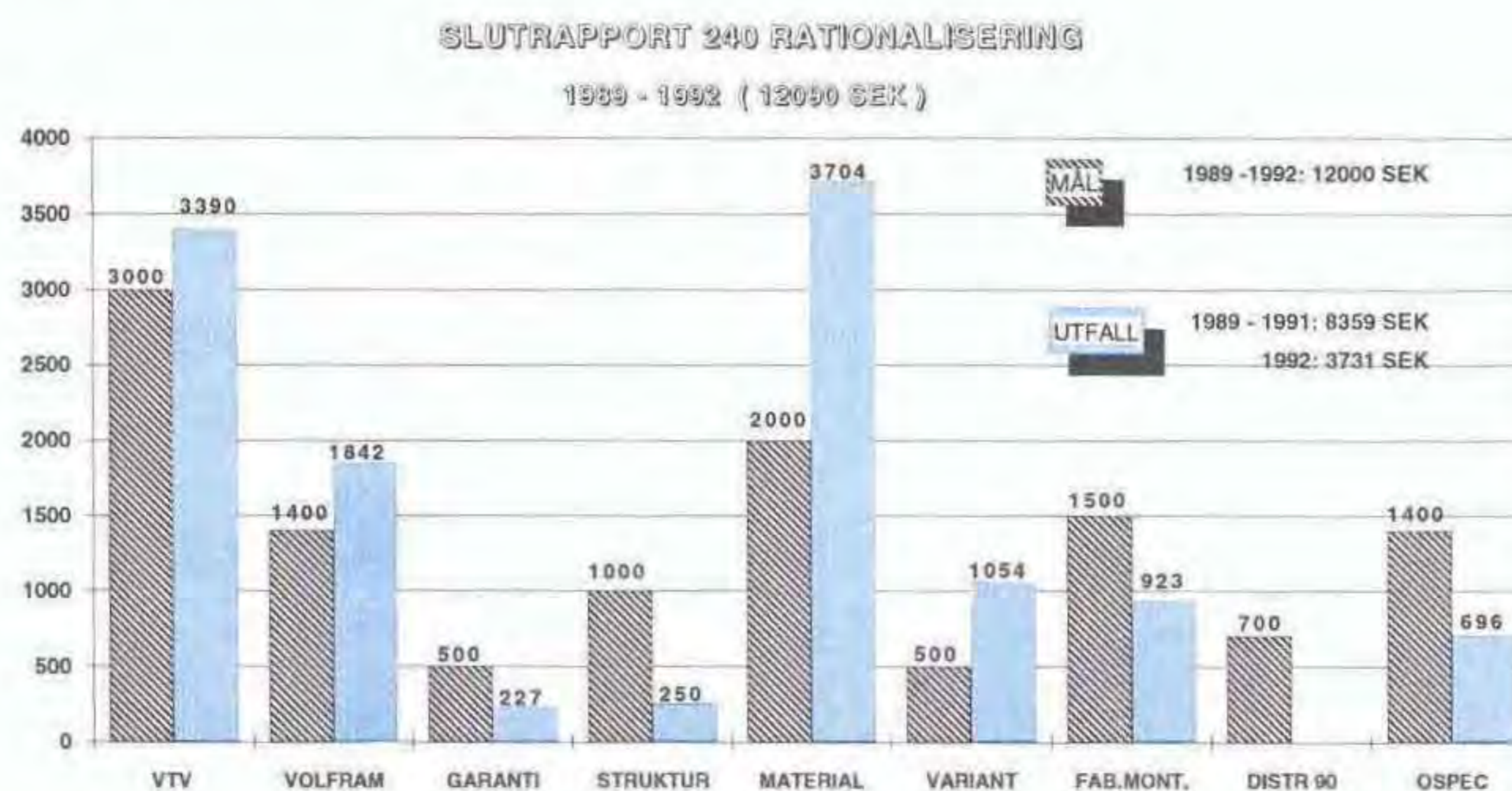
Vi har även satt Volvo Personvagnars totala produktutvecklingskostnad i relation till försäljningsvolym. Man ser tydligt att 240 under åtskilliga år hållits igång med små kostnader av få människor och därmed självklart möjliggjort satsningar på ny produktutveckling.

Då Volvo Personvagnar totalt gått med förlust de senaste åren, är det svårt att värdera vad som kan anses vara rimliga förväntningar på 240. Eftersom varje bokslut innehåller vinst, indikerar det att 240 bidragit positivt. 240:s försäljningsvolym har inneburit ett väsentligt tillskott till vårt återförsäljarnät. Försäljningen har legat över budget varje år tills vi 1991 gick över till dagtid och begränsade produktionskapaciteten till den nivå som motsvarande försäljningsbudgeten.

Rationalisering

Rationalisering 12.000 kronor per bil 1989-1992 för att balansera samtliga kostnadsökningar.

Hela SSKkalkylen, plus det som ligger i flödet efter fabrik fram till kund, har varit basen för rationaliseringsmålet. Vi delade upp målet på nio delmål. Nedanstående bild visar mål och utfall och därefter följer korta kommentarer.



Produktionalisering

Produktionalisering (Volfram) har gett bättre resultat än förväntat trots en ganska måttlig utvecklingsinsats. Smarta lösningar utan stora investeringar har gett mycket värde för pengarna.

Variantoptimering

Med gedigen produktkunskap som bas och ett ambitiöst gnetande, har 240 rationaliserats både på komplett variantnivå och på detaljnivå med ett mycket bra resultat som följd.

Fabriksmontering

Syftet har varit att montera högfrekventa tillbehör på fabrik istället för dyrbar montering hos återförsäljare/importör, vilket skulle vara en risk ur kvalitetssynpunkt. Exempel på genomförda ärenden: audioutrustning, rails m fl. Detta område måste i fortsättningen för samtliga produkter vara optimerat med avseende på total kvalitet/ekonomi för Volvo Personvagnar och inte styras av suboptimering (återförsäljare/tillbehör).

Strukturförändringar

Syftet har varit att flytta operationer från fabrik till externa leverantörer av två skäl: ekonomi och kvalitet = helhetsansvar.

Ärendena har ej kunnat genomföras på grund av investeringar (emballage) och låga kvarvarande volymer.

Material

Prisutveckling totalt hos externa leverantörer (inköp) såväl som hos koncernbolagen, har ställts mot budgetmålen. Uppföljning har skett två gånger per år.

Montering

Biltillverkning Sveriges KLE-strategi (Kvalitet, Leveransprecision, Ekonomi) med mål lika med europaklass har resulterat i att överkostnader i fabriken eliminerats och att mål för mantid/bearbetningsvärde kommer att uppnås.

Garantikostnader

En sänkning av garantikostnaderna är det långsiktiga resultatet av det totala kvalitetsarbetet. I takt med förbättringar av produkten och processen har garantikostnaderna sjunkit.

Sammanfattning

Vad vi har åstadkommit

Ett av syftena med att bilda 240-bolaget var att skapa en friskare organisation. Det hade i slutet av 80-talet gjorts en Monitor-undersökning som visade att "Det osynliga kontraktet" på Volvo Personvagnar var dåligt. Man hade svarat att engagemanget var relativt stort, men möjligheterna att påverka utformningen av ens arbete var relativt små. PV-ledningen refererade till detta i samband med att 240-bolaget bildades.

Ur en enkät- och intervjuundersökning om lärande, som gjordes på 240-bolaget 1991, kan vi läsa följande:

"Av 29 tillfrågade uppger 25 att de har stora möjligheter att bestämma hur de ska utföra sitt arbete. Tio av 29 anser dock att de hämmas av formella regler i viss mån eller i hög grad.

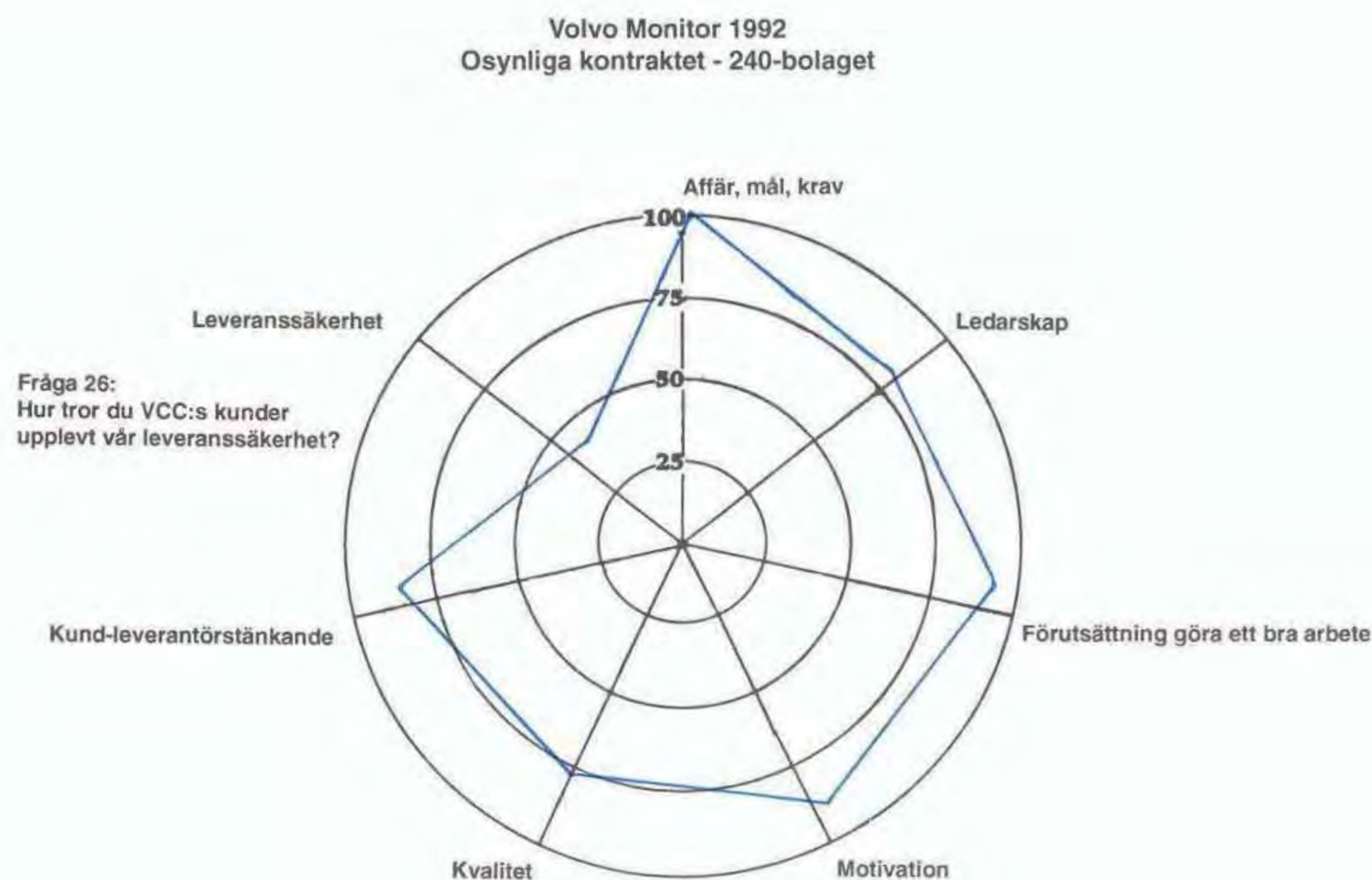
Alla utom två anser sitt arbete stimulerande.

25 anser sig ha stora möjligheter att använda sina egna kunskaper och förutsättningar, medan fyra anser detta möjligt i begränsad omfattning.

På frågan om de anser sig ha möjligheter att lära i sitt arbete, svarar 24 att de har stora möjligheter, medan fem endast i viss mån."

De flesta ansåg alltså att de hade stora möjligheter att påverka utformningen av sina arbetsuppgifter och att de känner sig stimulerade av sina arbetsuppgifter.

Den senaste SIFO-undersökningen som gjordes på Biltillverkning Sverige bekräftar också detta.



Källa: SIFO Research AB 1992

Vi har åstadkommit en organisation med själ. Med det menas ett klimat där initiativ och kompetens har bekräftats. Vi har känt oss betydelsefulla för organisationen och tillfredsställda med våra egna prestationer.

Vi har byggt en organisation som har främjat samverkan, vilket har lett till att vi snabbare har kunnat svara på våra kunders signaler, fabriken och marknadens.

Vi har också skapat en effektivare organisation med mindre byråkrati, men vi lärde oss också att när vi avvek från gängse rutiner, reagerade den övriga organisationen mycket starkt. Vi fick ägna mycket tid åt att försvara varför vi valde andra metoder för att nå vårt resultat.

Den verksamhet som 240-bolaget har bedrivit tillsammans med fabriken har inte främjats av den stora kontrollapparaten som stora projekt tycks ha behov av. Vår verksamhet har främjats av att rutiner och arbetssätt anpassas efter att vi har suttit nära varandra och samtidigt haft tillgång till samma information. De befintliga administrativa rutinerna på övriga Volvo Personvagnar är avsedda för en avsevärt mer komplicerad verksamhet och kan inte hantera den förenklade verksamhet som 240-bolaget har ägnat sig åt.

Det har varit svårt att övertyga den övriga organisationen om detta.

Vi har lyckats med integrationen med fabriken. Arbetet har så småningom präglats av ömsesidig förståelse och respekt för varandras kunskaper.

Vi har skapat förutsättningar för att den nya kompetensen har kunnat utvecklas. Vi tror att den redan fanns, men den har fått jordmån att växa i på 240-bolaget. Genom att vi förväntat oss att människor gör vad som behövs, har de också gjort detta. Vi är ett bevis på att man kan åstadkomma en Pygmalion-effekt.

Vi har skapat en "friskare" organisation

Vi har visat att man kan skapa engagemang, delaktighet som tillsammans med ökad kompetens, leder till ökad produktivitet. Kort sagt: Vi har skapat en "friskare" organisation.

Vi har med små medel förbättrat kvaliteten på bilen. 1991 vände 240 uppåt i kundmätningarna. Vi har också uppnått vårt rationaliseringsmål, 12.090 kronor per bil. Slutligen har vi förnyat den enligt marknadens krav och behov: gjort den till en "classic up to date".

Vi hoppas nu att våra erfarenheter ska inspirera andra att pröva de metoder vi prövat.

Vår önskan är att denna bok om 240-bolagets erfarenheter ska leda till att fler tar vid och fortsätter på den oupptrampade stig vi har tagit de första stegen på.

Vi vill inte att våra erfarenheter läggs till handlingarna som "ett lyckat experiment".

Marknad

Volvo 240 Polar

Under perioden januari 1989 till augusti 1989 såldes det knappt 190 st Volvo 240 i Italien. Volvo insåg att klockan var fem i tolv och att marknaden nu på något sätt måste stimuleras.

Nedgången för 200-serien i Italien började redan 1982 i samband med introduktionen av 700-serien.

700-serien blev den ersättare som tog en stor del av 200-seriens marknadsandel. 1987 tillkom ytterligare problem, då dieselmärknaden drastiskt började falla. De flesta Volvo 240 som sålts i Italien var utrustade med dieselmotor. Det bör också påpekas att det 1988 såldes Volvo 240 i både herrgårdsvagns- och Sedanutförande i Italien. Idag säljs endast herrgårdsvagnar i Europa. Sedanversionen säljs dock fortfarande på den svenska och amerikanska marknaden samt i Fjärran Östern.

Situationen var bekymmersam, särskilt som Volvos ledning inom marknadssegmentet herrgårdsvagnar på allvar började hotas i Italien, främst då av Lancia Thema.

Bekymmersam situation

Analys av marknadssituationen

Volvo analyserade orsakerna till varför 200-serien tappat så mycket i försäljning och man kom fram till att orsakerna var flera:

- priset var för högt
- dieselmotorer var nära nog olagliga
- hård konkurrens från 700-serien, men även Lancia Thema m fl
- eventuella köpare av bilen trodde att modellen snart skulle läggas ner, vilket skrämde bort dem.

Volvo 245 med bensinmotor hade dock en stor imagepotential och var mycket eftertraktad som begagnad. Nybilsförsäljningen av modellen gick dock trögt bland annat på grund av det höga priset.

VCC:s försäljningschef för Italien, 240-bolaget och Volvo Italia började därför gemensamt arbeta på ett projekt som så småningom fick namnet Polar.

Projektets mål och medel

Projektets mål var att:

- motivera Volvos återförsäljare i Italien
- vitalisera Volvo 240 herrgårdsvagn och bekräfta att bilen "levde"
- erövra kunder från andra bilmärken
- öka försäljningen av bilen.

För att lyckas med detta tog Volvo fram en aktivitetsbil som skulle framstå som någonting mer än bara en bruksbil.

Volvo 240 Polar, som den kallades, var helt enkelt en 240 DL herrgårdsvagn med 2-liters bensinmotor.

Bilen var utrustad med centrallås, men utrustning som elektriska fönsterhissar och elektriskt inställbara backspeglar togs bort för att priset skulle bli lägre.

Det som var nytt för den italienska marknaden, var att bilen fick svart grill och svarta prydnadslister, svarta skenor på taken, lågprofildäck samt inredning i svart trikåtyg. Allt detta var sådant som tidigare inte funnits på den italienska marknaden, men som salufördes på andra marknader. Rails fanns dock bara som tillbehör. Volvo behövde därför inte ta fram denna utrustning speciellt för detta projekt. Kostnaderna kunde på så sätt hållas nere till ca 1,2 miljoner kronor. Polar fanns dessutom bara med en motor, en växellåda, en klädsel och i fyra färger, vilket ytterligare bidrog till att hålla kostnaderna nere. Ett av lackalternativen var för övrigt röd, en färg som tidigare inte fanns att tillgå för Volvo 240 på denna marknad, eftersom den röda färgen inte fick säljas. Färgen ansågs vara vulgär!

*Från vilda
västern till
exotiska
Polar*

Sist, men inte minst, fick bilarna ett "polarembem" baktill. Vi skall dock komma ihåg att när projektet startade gick det under namnet "Western", helt enkelt beroende på att de yngre kunderna var fascinerade av USA:s "vilda västern"; stora vidder och äventyr. Senare valdes dock namnet Polar, därför att det i Italien förknippas med Norden, som för italienarna är något exotiskt och spännande. Dessutom var Polar en ny modell som återförsäljarna kunde visa och demonstrera för nya och gamla kunder.

Tidigare hade priset alltså varit ett problem. Genom minskade marginaler och genom att ändra utrustningen och utseendet på bilen med sådant som redan fanns på andra marknader, lyckades Volvo pressa kundpriset på Polar med hela 18 procent jämfört med den variant av bilen som tidigare sålts i Italien. Priset blev detsamma som för VW Passat.

Målgrupp

Med Polar avsåg Volvo Italia att nå en annan målgrupp än tidigare. Man ville främst nå yngre och mer priskänsliga köpare. Volvo ville också nå dagens köpare av begagnade Volvo 240. Bilen var tänkt att fungera som en "Conquest Car", dvs en bil som tar marknadsandelar från andra bilfabrikanter. Man var framförallt ute efter att attrahera kunder från VW Passat och Lancia Thema. Lancia Thema hade på bara några år blivit ett allvarligt hot mot Volvos ledning när det gäller herrgårdsvagnar. Andra målgrupper var kultköpare, rika hemmafruar och rika högskolestuderande.

Marknadsföringen av Polar

Volvo Italia valde ett annorlunda sätt att få ut budskapet om den "nya" bilmodellen till konsumenterna. Med avsikt att skapa stor publicitet i press och TV, bjöd Volvo Italia in 20 italienska motorjournalister och lät dem köra Volvo 240 Polar mellan Stockholm och Polcirkeln. Detta skedde i maj 1989. Bilarna som användes preparerades speciellt för detta ändamål och utrustades med viltskydd, extra rallystrålkastare, diff-spärr, grova däck, taktäck med extra däck och bensindunkar. Bilarna försågs också med dekaler med isbjörnar på.

Allt detta ter sig tämligen absurt med tanke på att bilarna nästan uteslutande kördes på vanlig svensk landsväg. Avsikten med denna utrustning var dock att skapa en spännande och exotisk äventyrsskänsla för italienarna.

Billig succé

Med tanke på att arrangemanget bara kostade Volvo ca 600.000 kronor, blev det en succé. Två TV-team hade tio minuters reportage om expeditionen i italiensk TV. Otaliga artiklar om expeditionen publicerades i italiensk motorpress.

Bilarna som journalisterna använt ställdes ut hos återförsäljare runt om i Italien. De

ställdes faktiskt ut otvättade för att känslan av äventyr skulle bibehållas. I samband med detta anordnades också en tävling, där 40 äventyrsresor till Nordkap lottades ut bland läsarna av tidningen Gente Motori. Mer än 10.000 anmälde sig!

Volvo Italia tog också fram en egen broschyr, där tonvikten lades på livsstil och inte på produkten. Presentationen av Polar gjordes vid den vanliga introduktionen med hjälp av diabilder som visade olika livsstilar.

Mottagandet var ganska kyligt från återförsäljarna, som inte var övertygade om att återlansera 240 herrgårdsvagn. De var inte positiva till det låga priset, eftersom deras egen vinstmarginal också hade minskat.



SISTA SKRIKET I MILANO.

Läk med tanken att du är en ung och framgångsrik italiensare (trövig tanka) med rötterna i Milano och funderingar på att köpa ny bil. Vad skulle du välja? För fåfängan avgöra (och det får den i Milano), blir det förmodligen en svensk "Station Wagon" med svarta räckor på taket, rött i lacken och läderklädsel. Volvo 240 Herrgårdsvagn, Sveriges nationalbil, har hux flux blivit Italiensarnas ögonsten. Hos återförsäljarna är det kö för att få provköra. Två italienska TV-kanaler har skickat egna filmteam till Lappland för att bli först med bilder på underverk i sin naturliga miljö. Försäljningen har också ökat. Det senaste halvåret har vi sålt åtminstone tio gånger fler Herrgårdsvagnar än vanligt i Italien. Inte för att de är så rymliga, eller säkra, eller billiga att äga. Nej, nej. Det är designen som säljer. "It look" som man säger i Milano. I Sverige har det senaste italienska model ännu inte slagit igenom. Här köper folk fortfarande Volvo 240 av rationella skäl. Lyckligt ovetande om att nästa år kanske de kör en trendbil.

Volvo 240

BILEN PÅ BILLEN ÄR EXTRAUTSTYDAD. BRÄNSLEFÖRBRUKNING TILLGJÄTT KOV- & RIKTLINJER VÄL. 0,98 LITER/MIL VID BLANDAD KÖRNING. RÖSTHÅL 1500 MIL 8.237-0.884 KR (177-88). VOLVO

Som en effekt av framgången i Italien, togs denna annons fram för Sverige.

Polarprojektets utfall

Försäljningen av Volvo 240 herrgårdsvagn i Italien ökade lavinartat när Polar presenterades. Från september 1989 till januari 1990 levererades 212 bilar och orderboken överskred 1.000 bilar, dvs ca 1.500 procent fler än samma period året före. Ökningen var minst sagt markant och försäljningskurvan vände uppåt 1990, då Volvo sålde 4.492 Volvo 245 i Italien jämfört med 989 st 1988. Med tanke på att försäljningen av Volvo 240 1990 gick ner på alla andra marknader så framstår denna prestation som än mer fantastisk, liksom att "journalistkiten" med renskydd fram och bak, extraljus m m, såldes till 450 kunder.

Uppföljning

Volvo Italia gjorde på vår begäran en uppföljning av projektet för att se om det lyckats så väl som försäljningssiffrorna antydde. Volvo ringde upp 117 köpare av Polar och ställde frågor om varför de köpt Polar, vilken bil de annars skulle ha köpt osv.

Man kom fram till att priset var det viktigaste köpmotivet. Sedan kom i kronologisk ordning; utseende, pålitlighet, lastutrymme och säkerhet. Undersökningen visade också att 38 procent av försäljningen skedde till kunder som annars troligtvis skulle köpt en VW Passat.

*Rövare men
inte kannibal*

Undersökningen visade också att andelen kvinnliga köpare ökat, att medelåldern i kundgruppen var 35 år (lägre än tidigare) samt att de flesta som köpte Polar arbetade som tjänstemän. Volvo konstaterade att man träffat rätt med satsningen och dessutom utan kannibalisering på det övriga modellprogrammet.

Eftersom Polar blev en jättesuccé lanserade Volvo 1991 en Super Polar. Bilen utrustades bättre än sin föregångare och hade katalysatorrenad motor, ABS, läderklädsel, luftkonditionering mm. Målgruppen för denna modell var i första hand högre tjänstemän, direktörer, jurister och läkare. Men ånyo blev återförsäljarna negativa vid introduktionen av Super Polar. Detta berodde på att vinstmarginalen räknades på komplett bil istället för som tidigare på bilen respektive på tillbehör.

1991 såldes 1.705 Polar och 2.585 Super Polar

1992 såldes 1.009 Polar och 2.862 Super Polar

1993 beräknas ca 1.200 Polar och Super Polar säljas

Slutligen kan vi konstatera att Polarsuccén lärt oss följande:

1. Samarbeta från början; importör, Volvo Personvagnar, 240-bolaget och fabriken
2. Det går att korta ned ledtiderna radikalt (6 månader)
3. Utrusta bilarna såsom kunderna vill ha dem
4. Aggressiv prissättning lönar sig, eller hur?

Målet med Polar var att försvara Volvos minskande marknadsandelar och förhindra att återförsäljarnätet försvagades. Dessutom fick återförsäljarna möjligheter till sunda finanser i avvaktan på Volvos kommande bilmodeller.

Målet nåddes helt och hållet. Volvo Italia, i överenskommelse med Volvo Personvagnar och senare med Volvo Cars Europe Marketing, satte endast volymmål och accepterade en lägre men fortfarande positiv bruttovinst på 4-5 procent. Det budgeterade antalet sålda bilar var 500 stycken - utfallet blev 14.000 stycken!

240 Specialvagnar

På 240 har en rad olika specialvagnar tagits fram under årens lopp och saluförts runt om i världen.

Omfattningen av specialvagnar kan enkelt uttryckas så att olika behov från "födseln till döden" erbjöds våra kunder.

Därför fanns miniambulanser och vanliga ambulanser som förlängdes till en längd av 5.515 mm och en höjd av 2.200 mm. Totalt har det sålts ca 900 ambulanser och 200 miniambulanser samt 75 taxi sjuktransportbilar. Köparna har funnits i Norden, Libyen, Nigeria, Jamaica och Thailand.



Välkänd profil.

Taxi har byggts i olika utförande och även i förlängt utförande - 60 cm - med klaffstolar under namnet 245 Transfer.

270 begravningsbilar har byggts i Laholm hos Yngve Nilsson och 244 har byggts om av utomstående firma i Italien.

245 varuvagnar har byggts i tusentals exemplar både med plåtsidor och med glasade sidor.

Utöver detta har Volvo byggt bilar till Tullverket, Statens Järnvägar, Armén, Postverket och Televerket (ca 4.000 st) samt inte minst till Polisen i Norden (ca 10.000 st). Sammanlagt har det sålts ca 25.000 bilar).

Före detta Östtyskland beställde ett antal specialvagnar med förlängd hjulbas, 70 cm, och två landauletter (paradbil med öppet baksäte), som var förlängda med hela 115 cm!



Detta är en 240, tro det eller ej! Landaulette levererad till före detta Östtyskland.

Polisbilar har också sålts utanför Norden till Saudiarabien ca 1.000, Libyen 500, USA och senast 90 polisbilar till Ryssland.

Men vår trognaste utlandskund är nog Hampshire-polisen i England som i årtal köpt ca 30 bilar varje år.



Rysk polisbil.

Några rader från Volvos största marknad - USA

When I joined what was then called Volvo of America (VAC) in mid-1976, it was accepted among those of us in Dan Werbin's Product Engineering & Development Department that the Volvo 240-series - a development of the 140 would be dropped in model year 1981, when an all-new Volvo carline, then known as the "1155" would be introduced.

Certainly the premature death rattles were becoming increasingly obvious - product quality problems plagued the 240 during 1975 and 1976, and the international currency situation mandated a series of price increases well into the double-digit range at the same time. One result was a precipitous drop in Volvo sales from 1975's 60,000 - plus to just over 40,000 cars in 1976, and ominous questions to regarding Volvos survival as an importer.

As a consequence, a "short" 1977 model year resulted in the production and sale of less than 45,000 Volvo 240s for the US, and a new "Product Quality" function at VAC staffed with Swedish engineers fed information back to VCC, improving response time needed to fix quality problems.

At the same time, a number of interesting developments were going on with respect to the 240-series. My first job at VAC was to generate an instruction manual for disabling experimental driver's side airbag that had been fitted to 100 Volvos operated by the Allstate Insurance Company.

VAC also played a part in the early development of what would become the B21F Turbo engine. In 1976, a joint project of ROAD TEST magazine and Volvo Western Distributing led to the "Road Sport" Volvo, which started out as a standard 242 SRO (sunroof, overdrive) and ended up as a 175-HP engineering exercise, using reworked engine, suspension, upgraded wheels and tires, and fairly outrageous bodywork that included fender flares, an aggressive front spoiler, and a huge rear wing.

The result was a good deal of PR value for the car itself, but more importantly, the realization that there might be some untapped performance potential in our then-new B21F powerplant. Not too long thereafter, our department working with outside consultants, developed another prototype Volvo Turbo, this time cloaked in an unassuming red-brown 242 Sedan which provided Pehr G Gyllenhammar a quick trip to JFK airport one evening at the conclusion of a visit to VAC.

*Turbokick
för Pehr G
Gyllenhammar*

But the party line that the 240s days were numbered, seemed to be changing as the introduction of the "1155", now referred to as the P01, was delayed until model year 1982 and then not discussed at all for a while. Then it was determined that the car would, in fact, initially appear in North America in the fall of 1982 as an 83 model.

Meanwhile, efforts to broaden the 240-series (and 260) product line continued. Model year 1978 saw the introduction of the 242 GT, at first using only suspension changes and stripes to hint at possible Volvo appeal to a different - and more enthusiastic - market segment. Despite the fact that the car was initially available only in manual transmission, non-sunroof form, it was a success, especially with the media, who without exception noted that the car delivered a new level of a handling responsiveness (although they wished for a few more horsepower under the hood).

A 1979 rear end facelift improved the styling and functionality of 240/260 Sedans, and with the second (1979) energy crisis adding to the domestic's woes, it seemed that

Volvo 240 became the "right size" car overnight. We seemed to be paying better attention to the market now that we had their attention due to strong advertising and appreciative dealers who were usually screaming for more Volvos to sell.

The announcement of a full range of turbocharged cars for 1982 - at first in the industry and still unmatched - was important, but the announcement of a fully color-coordinated instrument panel for 1981 model year 240s received a standing ovation from the dealers gathered for the new car introduction in Orlando, Florida that year. Paying attention to product quality was also paying off. 240s of the early '80s seemed to be more "bulletproof" than their predecessors, which would help sustain Volvo sales through repeat purchases into the end of the decade.

Paradoxically, at about the same time, we began to lose our way with the 240-series. It was assumed that there would be a relatively quick (for Volvo) transition from the 240-series into the 740-series, which was introduced for 1985. Relatively little effort was directed towards updating the 240 during the mid-'80s, because we "knew" that the car would shortly be out of production.

**CARS PEOPLE SWEAR BY.
NOT AT.**

700
If that's what you have to say about the last new car you bought, you're not alone. More and more people today are thinking less and less of the way new cars are made. But there's one group of people who can still talk about their cars without using

X rated words. Volvo owners. In fact, statistics show that 9 out of 10 people who buy new Volvos are happy. And this year happiness comes in more forms than ever before. From Volvo's affordably priced DL sedans and wagons to the luxury class GLEs that afford every comfort and convenience

feature anyone could want. There's also the Volvo G1 which gives many performance cars costing thousands more a run for their money. As well as two new models that don't run on gas: the Volvo Diesels. And finally, the Bertone Coupe. A personal luxury car created for the individual

seeking the ultimate mark of quality in an automobile; hand craftsmanship. Whichever model you select, you'll be getting the quality, comfort and safety that make Volvo something quite uncommon in this day and age. A car that's a blessing instead of a curse. **VOLVO**
A car you can believe in.

En lyckad annonskampanj i USA.

But as the population of 700-series Volvos began to increase, we began to notice that there was a strong core of 240 loyalists who were repelled by what they viewed as the "domestic" styling of the 700-series. A study done in the mid-'80s indicated that we could only expect about fifty percent of current 240 owners to move into a 700-series Volvo (at roughly equivalent pricing). Clearly, there was a problem here.

Realizing that we needed a continued strong presence in the "entry-level" market, a study was done in 1990 to ascertain whether the 400-series could credibly carry the Volvo banner in the under-\$20,000 segment. Again, it didn't work out, and the only halfway plausible near-term alternative to the 240 was dropped.

If the 1986 facelift had been more extensive, we might have been able to capitalize on the 240 at the peak of its sales success in the mid-'80s. That is not to say that the car would be fully competitive against a \$15,000 Honda Accord today, but increased product development could have helped to extend the "contribution" of the 240-series to our North American success.

The lack of any reasonable alternatives for satisfying the needs of our entry-level customers should have alerted us to the necessity of keeping this important product fresher until a real successor could be properly planned. We are still waiting for that successor today, and of course, the risk in today's environment is that if we "drop out" of the 240s price class for just a couple of years, we will have lost a significant percentage of those customers.

*Försiktigare
prissättning
hade varit
bättre*

Candidly, it should also have encouraged us to be a bit more careful in terms of the 240's pricing over the last several years, especially in view of its relative lack of visible product development. We seem to have been interested in enhancing (or returning to) profitability on the back of the aging 240 alone. It is quite possible that some pricing restraint during the late '80s and early '90s, combined with judicious product updates, could have significantly improved 240 volumes and built us a larger customer base with which to face the future.

But we should realize that the unimaginable success of the 240 has been both a corporate blessing and a curse. Its "evergreen" status has perhaps encouraged us to proceed for years without a long-term product strategy that does not change substantially from one version to the next. We have always seemed to be moving from one "transition" model year to the next, always hoping that the next major "ÄT" revision or partial facelift will be just what it will take to finally enable us to communicate a credible product program.

Along with our new partners Renault and Mitsubishi, we must seriously plan for the future well-being of Volvo's share of the automobile business. We must, with all speed, respond to real input from our customers without the usual political posturing or "industrial system realities" forcing us to constantly compromise and make the best of a less than perfect situation.

Also, as we "redesign" the P80 and P90 organizations along the same lines as the 240 Company, we need to keep our perspective. Certainly, in my experience over the last eighteen months as 240 Carline Manager, I have been very well pleased with the 240 Company's responsiveness to our market requests during that time. Perhaps being a small organization, removed from the view (and interest?) of the rest of the company has its advantages in quicker reaction time and greater responsiveness.

But it also can carry with it some potential penalties. Here, I am thinking of our infamous Recall 61. Whether by accident or neglect, this experience should have taught us that there is no substitute for full, open and honest communication both within the 240 Company and between the Company and its customers in the affected Markets.

Perhaps when the history of Volvo is written, the greatest contribution of the 240 will be that in its final years it provided Volvo with the blueprint for the leaner and more effective organization that will be required in all other areas if we are to improve our

reaction time and become even more responsive to the needs of our ultimate customers (even if they themselves are sometimes not aware of those needs yet!)

It must be the template against which our future success will be measured. I hope that these personal remarks will be taken for what they are, a brief but serious attempt to arrange some thoughts from someone who has been part of the Volvo family on this side of the ocean for nearly as long as there has been a 240-series.

STEVE HANSEN

P.S!

1993 is the seventh consecutive year that the American consumer guide "The Complete Car Cost Guide" has selected the Volvo 240 Estate as one of the best buys in its class.

Englandsmarknaden

“Remembering the Volvo 200 Series through its Advertising.

Life was simpler then.

In 1975, Volvo in the UK was a one model marque. The 200 Series came in saloon and estate versions, but that was all. The advertising for the car could be the advertising for the brand. However, it wasn't all plain sailing at the start.

For a while, we were not quite sure how to advertise the 200 Series. It was launched, believe it or not, as a good-looking Volvo. The previous advertising agency had tried to make those big bumpers seem seductive and stylish and as you can imagine there was some disbelief from the Public. Researchers today call such misunderstanding 'cognitive dissonance' (olika uppfattning). I just call it daft (dårskap).

Fortunately, it did not last for long. In 1975, after a competitive pitch, my agency was awarded the account and I wrote my first Volvo advertisement.

I remember it well. We showed an upside-down Volvo falling through space and about to hit the ground on its roof. The headline read: 'You need only travel 4ft in a Volvo to realise how safe it is'. The copy talked about US safety tests and how the Volvo not only met them but surpassed them with ease. We never once called the bumpers beautiful, but we did explain why they were there.

From that very first ad, we all had a very clear idea of how we wanted to position the 200 Series.

We talked about the Volvo virtues - safety, durability, longevity, quality and value.



WHEN YOU TAKE A STRADIVARIUS ON THE ROAD, YOU NEED MORE THAN JUST AN ORDINARY VIOLIN CASE.

1984 VOLVO 240 SERIES. FROM

The Lindsay Quartet transporterade sina instrument i en 240.

We positioned the car as honest. It was not full of gimmicks and it was not changed every year just for the sake of it. 'Any change would be an improvement', we joked, but we knew the message was being taken seriously.

Ad by ad, we built a personality for the car. Our first two posters were 'Deep down wouldn't you drive a Volvo?' and 'Always keep your valuables in a safe place'.

They were simple, bold and established a style we continued with 'An 18-year-old Volvo and two of its contemporaries'.

Over the years 200 Series advertising adopted a few familiar icons. We were fond of putting things on top of the cars to prove their strength - caravans were a favourite. We loved putting things inside the estate cars - everything from a Kawasaki motorcycle to a scrapped car and, of course, there were the dummies who became a much-loved symbol of Volvo safety.

*Allt var
möjligt i en
240 herr-
gårdsvagn*

We used case histories too, a 200 estate was pulled from the Thames and we wrote an ad about it. A tree fell on another estate during the great storm of October 1987 and we were there with a photographer and copywriter. We reported how the Lindsay Quartet would not trust anything but a Volvo to transport their Stradivarii from concert to concert (se annons) and we were there to witness Volvo taxis in Beijing.

Our audience were given evidence not rhetoric and they bought the 200 Series with remarkable regularity. Few cars had more robust loyalty figures.

Each year we reassured our existing owners that, despite model changes, Volvo had not abandoned their principles. 'Instead of a new car each year, Volvo bring you a better car each year', we wrote and, of course, it was true.

Over time the 200 Series cars became classic and I marked the transformation with one of my favourite Volvo ads written in the style of a boy's comic. It carried the end line: 'The Volvo 240. The classic they're still making'.

It will not be true for much longer, and I, like many thousands of past owners, will mourn its passing."

DAVID ABBOT, ABBOTT MEAD VICKERS/BBDO LTD
ADVERTISING AGENCY FOR VOLVO CAR UK

Från Kajsa Jansson Bil AB, Karlstad, Filipstad, Hällefors

"Usch, inte en blå 245:a till i bilhallen" suckade hela säljkåren i Karlskoga. Året var 1977 och AB Bofors bytte ut sina leasingbilar, blåa 240 så långt ögat nådde. Kunderna hade dessutom fått metallic i blicken! Jubileumsbil med silverskylt!

Så var det det här med rost och lack. Garanti på lack eller inte garanti?

Ja, de första 240-åren var förvisso inte helt problemfria. Men det kom innerskärmar och bättre lack och... Ja, 240 blev världens starkaste bil! En riktig Bamsebil. Gubbracer eller Hisingetraktor... Kärt barn har många namn.

1993, 16 år efter alla stönanden om begagnade 245 -77, säljer vi fortfarande 240 1975-1993! Ingen annan bilmodell torde slå detta rekord.

Och dessutom har de blå 245:orna -77, blivit väldigt lättsålda. Bra andrabil, åker mycket i skogen, hämtar barn, lätta att laga osv, säger man om de här gamlingarna.

Och så säkerheten förstås. Ingen annan bilmodell kan tävla med 240:an i säkerhetsracet eller i kvinnotycket. För kvinnotycke har den, den gamla rackarn! Speciellt när den har några år på nacken så den passar kvinnoplånboken. Ingen annan bil passar så bra som 245:an att köra 5 ton mat i per år. Att köra Linda 15 år, som äälskar hästar och Johan 11 år, som är den nye Salming på "G". Och svärmor, som är litet stel i lederna - speciellt när någon vill lyssna. "Och lilla gumman, när du ändå är i farten kan du väl hämta båtmotorn, den är klar, verkstan ringde igår..."

Och den är hela svenska folkets barnvagn! För visst känns det när 21-årige Fredrik måste byta Mantan mot en 245 för att barnvagnen inte får plats i Mantan!

Och den är hela svenska folkets hundkoja. Under årens lopp har vi lärt oss detta: När vi har hundutställning i bilhallen och ser ut över de parkerade bilarna. Jovisst, det är 245:or så långt ögat kan nå.

Ögat tåras och det hugger i hjärtat när jag tänker på att Du och jag kanske inte träffas mer på ÄT i september. Men jag vet ju att vi i minst 20 år till kommer att få in en och annan Classic som begagnad bil. Få se om jag inte är med då också?

*Puss och kram 240:an
från Kajsa*

Utmärkelser

- 1975** Årets bil i Norge i tidningen Nå.
- 1976** Säkraste bilen i sin klass i USA (NHTSA).
- 1976** Don Safety Trophy i England.
- 1977** National Environment Industry Award i USA.
- 1978** Amerikas renaste bil (California Air Resources Board).
- 1979** Award for Safety Engineering Excellence (USA).
- 1981** Guinness rekord för körning jorden runt.
- 1982** Award for Safety Engineering Excellence (USA).
- 1988** Årets familjebil i tidningen Family Circle (USA).
- 1990** Bland bästa bilköpen i klassen (Complete Car Cost Guide, USA).
- 1991** Årets säkraste importbil (Tidningen Prevention, USA).
- 1993** Bästa köp i sin klass för sjunde året i rad (Complete Car Cost Guide, USA).

Historik

Volvo 240 med tidlös design Bestämmer bilden av Volvo

I juni 1960 gjordes de första design-skisserna till ett projekt som kallades P660. Det bytte senare namn till 1400 och blev till sist 140-serien.

Volvos chefsdesigner Jan Wilsgaard kände under projektets gång en viss rädsla för att den enkla och rena formen skulle göra att den efter några år inte längre var lika intressant och tilltalande. Inte kunde väl någon då ana hur fullständigt obefogad denna oro var; att bilens grundform skulle finnas kvar i produktion omkring 30 år senare. Och kvar på gatorna och i folks medvetande i ytterligare många år.

När Volvo 240-serien presenterades 1974 lånades formerna till fronten från säkerhetsbilen VESC. Orsaken till den långa fronten var att VESC skulle kunna klara en frontalkollision i 16 km/h utan skador. Volvo 240 var en av de första bilarna med en negativt sluttad front, "underläppen" putade ut. Resten av bilens exteriördesign var direkt hämtad från 140-serien. Ännu 1993 är de flesta plåtdetaljer, bortsett från front och baklucka, identiska med 140-seriens.

Designen är en av Volvo 240's styrkor. Den är tidlös och klassisk och har stått sig genom åren. Den är så självklar att man ibland "glömmer bort" dess storhet.

Tidlös och klassisk

Om man frågar folk vad de tycker om Volvo, så bygger svaren på deras erfarenheter och intryck av Volvo 240. Bilden av Volvo är grundad på bilden av Volvo 240.

Även om tjugo år kommer Volvo 240 att vara den "vanligaste" Volvo-bilen och ha en avgörande betydelse för bilden av Volvo.

- Det funktionella är ofta det vackra. Följ naturlagarna och krångla inte till det. Funktionella och vettiga lösningar är oftast de mest tilltalande. Låter det enkelt? Orden kommer från Jan Wilsgaard, f.d. chefsdesigner på Volvo och mannen som ritade såväl Amazonen, Volvo 140 som Volvo 240.

Från experiment till produktion

Våren 1976 utsågs Volvo 244 till normbil för arbetet med framtida säkerhetsbestämmelser av det amerikanska trafiksäkerhetsverket, NHTSA. Enligt NHTSA erbjöd Volvo 244 det bästa åkandeskyddet av samtliga bilar i storleksklassen.

Volvo 240 herrgårdsvagn är den säkraste bilen på den amerikanska marknaden hävdade Insurance Institute for Highway Safety, IIHS, i en stor undersökning publicerad 1991.

Volvo har alltid varit inriktat på säkerhet. Företaget har också uppmärksammas internationellt för detta arbete och fått mottaga ett mycket stort antal utmärkelser.

Volvo 240 - tävlingsbilen

Volvo har allt sedan PV:ns tid varit en mycket populär tävlingsbil i olika motorsport-sammanhang.

1957 började den svenska toppföraren Gunnar Andersson köra Volvo. Det var en Volvo PV 544 med sk "Amerikamotor" - med dubbla förgasare som gav extra kraft. Volvon klarade hårda tag.

Med sin PV vann Gunnar Andersson Rally-EM 1958. På Volvo blev man snabbt varse vilken uppmärksamhet tävlingsframgångarna hade. Gunnar Andersson anställdes på serviceavdelningen, men med tävlande som huvuduppgift.

Gunnar Andersson fick snart sällskap i Volvo-gänget. Skulle man ha en chans i de stora sammanhangen gällde det ju att köra en vinnarbil.

Carl-Magnus Skogh, Evy Rosquist, Tom Trana, Sylvia Österberg och Joginder Singh är några av de mest kända Volvo-förarna.

Resultatmässigt blev det under åtta år en mycket imponerande meritlista: Två VM i rally för konstruktörer, sex EM i rally, tre NM i rally, elva SM på bana och i rally och hundratals totalsegrar i olika rallyn.

Man tävlade till en början med PV 544 sedan med Amazonen.

I mitten av 60-talet slutade Volvo att tävla i egen regi. Men att Volvo slutat tävla märktes knappt på tävlingsbanor och rallyvägar. Tusentals privatåkare fortsätter att köra Volvo.

Volvo 240 - miljöbilen

Redan 1976 introducerade Volvo på 240-serien trevägs katalysator med Lambda-sond. Ett system som var mycket effektivt för att minska bensenmotorernas avgaser.

California Air Resources Board (luftvårdsmyndighet) ordförande Tom Quinn hävdade att Volvos Lambda-sond-system var "the most significant breakthrough ever achieved".

California Air Resources Board utsåg 1978 Volvo 240 till Amerikas renaste bil.

1977 fick Volvo också det amerikanska miljöpriset National Environmental Industry Award.

Förutsättningarna för att ett system av den här typen ska fungera är att man har en motor med avgaskatalysator.

Oöverträffad

Trevägs-katalysator med Lambda-sond är ännu idag en oöverträffad reningsmetod för en bensenmotor. Sedan tekniken introducerades har den successivt förbättrats och förfinats.

Två viktiga faktorer i detta är den eluppvärmda Lambda-sonden och ett diagnos-system med en sk miljölampan.

Den elektiskt uppvärmda Lambda-sonden bidrar till att reningen av avgaserna sker snabbare vid kallstart. Reningen är också lika effektiv oavsett belastning på motorn.

1989 anpassades alla bensenmotorer i 240-serien för att kunna köras på blyfri bensen och från 1992 förses alla med trevägs katalysator.

Bilar i trafik

Volvo Personvagnar genomförde 1988 i USA omfattande mätningar av avgasreningen på Volvobilar. Det gällde privatägda bilar som körts i vanlig trafik, från 20.000 upp till 80.000 km.

Bilarna valdes ut slumpmässigt och proven genomfördes i samarbete med berörda myndigheter, dvs Environmental Protection Agency (EPA) och California Air Resources Board.

Asbest

Asbest är ett hot mot vår hälsa. Asbesten innehåller aggressiva fibrer som kan medföra cancer i luftvägarna. Volvo har därför bedrivit ett omfattande utvecklingsarbete för att få bort asbestinslaget i bilarna.

Från årsmodell 1985 försågs Volvo 240 med asbestfria bromsbelägg och från 1986 års modeller ersattes kopplingslamellerna med asbestfritt material.

Freoner

En snabb avveckling av CFC-material, i dagligt tal kallade freoner, är en mycket angelägen fråga, eftersom de anses vara skadliga för jordens ozonskikt. Inom Volvo har CFC-material använts vid tillverkning av skummande plastdetaljer samt som köldmedium i luftkonditionerings-anläggningar.

Sedan 1987 tillverkades ryggarna till Volvo 240-seriens framstolar utan CFC. Under 1991 försvann CFC även vid tillverkningen av framdynorna och solskydden.

När det gäller CFC och klimatanläggningar kom det 1990 en ny luftkonditionering med 15 procent mindre kylmedie.

På 1993 års Volvo 240 är luftkonditioneringen helt utan CFC. Därmed förekommer ingen CFC-användning för produktion av, eller i, Volvo 240-serien.

Kvicksilver

Kvicksilver är ett av våra stora miljöproblem, beroende på att det anrikas i, och förs vidare genom, naturens näringskedja - där vi människor utgör en länk. Kvicksilver kan skada människans centrala nervsystem. Foster och barn som ammas är speciellt känsliga.

Inom bilproduktion används kvicksilver för strömbrytare som kräver en säker och rostokänslig lösning.

Från 1988 års modell är bagagerumsbelysningen i Volvo 240 utan kvicksilver. I airbag-bilar finns en droppe kvar.

Lösningsmedel

1990 infördes ett helt lösningsmedelfritt material för underredsbehandling av karosser till Volvo 240-serien.

Det nya materialet, Hot Melt 5, appliceras som avslutande moment i en helt ny anläggning i målerifabriken på Torslandaverken innan karosserna transporteras till slutmonteringsfabriken.

Under 1991 infördes också vattenburen lack steg för steg på högvolymsfärger.

Större förändringar - 1974-1993

1975 års modell

I augusti 1974 presenterade Volvo en ny bil - Volvo 242/244/245/264 - efterträdaren till den populära 140-serien. Den första siffran i modellbeteckningen markerade den nya serien, den mellersta antalet cylindrar och den tredje antalet dörrar.

Volvo 240 uppmärksammades tidigt för sina säkerhetskonstruktioner, både inom aktiv - så kallad olycksförebyggande och passiv - skadeförebyggande säkerhet. Konstruktionen och karossen hade stora likheter med den experimentella säkerhetsbil, VESC (Volvo Experimental Safety Car) som Volvo visat några år tidigare. De goda köregenskaperna kom bl a tack vare en nykonstruerad framvagn med kuggstångsstyrning och McPhearson-fjädring. Bakaxeln var stel för att inte ge överraskande egenskaper. (Samma reaktion vid panikartad undanmanöver som vid normalt handhavande.)

En modern motor med cylinderhuvud av aluminium av cross-flow typ och med överliggande kamaxel utvecklade 97/100 hk i förgasarsversion och 123 hk i insprutningsversion.

Volvo 264 hade en nykonstruerad insprutningsmotor, en V6:a på 140 hk. Denna motor byggdes i en fabrik i norra Frankrike och var frukten av ett samarbete mellan Volvo, Renault och Peugeot.

1976 års modell

Två nya manuella växellådor infördes; en fyrväxlad (M45) och en fyrväxlad med elektrisk överväxel (M46). Överväxeln hanterades enkelt med en skjutknapp uppe på växelspaksknoppen och kunde läggas ur och i utan urkoppling.

En ny säkrare ratt introducerades. Ratten utvecklades med erfarenheter från Volvos trafikolycksfalls-forskning (den sk haverikommissionen).

Bromsrör av kopparlegering bidrog också till ökad säkerhet.

För att förbättra livslängden aluminiserades delar av avgassystemet.

1977 års modell

I USA introducerade Volvo ett system med en trevägs katalysator, styrd av en sk Lambda-sond, som gav avsevärt renare avgaser än vad som tidigare varit möjligt. Hela världens bilindustri har sedan anammat detta system, som fortfarande är det överlägsna vid rening av bensindrivna bilars avgaser.

Den gamla B20-motorn ersattes av B19A, en motor i den nya generationen, med en effekt av 90 hk.

Den 14 april 1977 firade Volvo sin 50-årsdag bland annat med en 244 i jubileumsutförande, lackerad i silver metallic.

1978 års modell

Volvo 242 GT presenterades. Det var en sportig tvådörrars bil med ny front, nya stolar, ventilerade skivbromsar, krängningshämmare och en insprutningsmotor på 123 hk.

Under jubileumsåret väckte Volvo stor uppmärksamhet genom att presentera en coupé-modell, 262 C, som var designad av italienska Bertone.

Framstolarna fick en ny utformning.

1979 års modell

De tidigare runda strålkastarna hade ersatts med kvadratiska eller rektangulära former.

Sedanmodellerna fick en ny rundad baklucka med lägre tröskel och nya baklyktor.

245:ans baklucka fick gasdämpare.

Samtliga modeller hade spoiler.

Nya krängningshämmare och hårdare stötdämpare förbättrade vägegenskaperna.

En ny säkrare ratt introducerades.

Volvo 242GT utrustades med en 2,3 liters motor, B23E, på 140 hk.

Det var världspremiär för en 6-cylindrig personbilsdiesel. Motorn var på 2,4 liter, gav 82 hk och var utvecklad tillsammans med Volkswagen. Motorn fanns även under några år i 5-cylindrigt utförande för vissa marknader, främst Italien.

1980 års modell

GT-modellen ersattes av 244 GLT med två motoralternativ, B23E eller den sex-cylindriga B27E på 141 hk.

Interiörerna hade nu ytterligare färganpassats.

Volvo 240 fick en liten, men värdefull säkerhetsförbättring - en vidvinkelbackspegel på förarsidan. Den nya spegeln eliminerade nästan den döda vinkeln.

1981 års modell

Ny front, nya stötfångare och nytt sk "green-house", dvs inramningen runt sidorutorna. Bilarna fick ny instrumentbräda och herrgårdsvagnarna bakljus som gick "runt hörnen".

Stora nyheter på motorsidan. Volvo lanserade en turbomotor, B21ET, med en effekt på hela 155 hk, vidare en ny basmotor, B23A, som med förgasare gav 112 hk. Också PRV-motorn kom i en ny version på 2,8 liter och effekten 155 hk.

1982 års modell

En två-liters turbomotor, B19ET introducerades för vissa marknader, t ex Italien. Vidare en 4-växlad automatlåda AW70/71 och nya inredningar.

1983 års modell

I februari presenterades Volvo 760, vilket innebar att 264:an lades ner.

Volvo 240 fick ny front och bakljus - från 264-serien.

En ny växellåda, M47 introducerades. Det var en 5-växlad låda med hus i lättmetall; 6 kg lättare än förutvarande.

1984 års modell

Volvo 245 Turbo - världens första serieproducerade herrgårdsvagn med bensinturbo.

Aluminiserat avgassystem från grenrör och bakåt.

1985 års modell

Ny motorgeneration med 2- resp 2,3-liters cylindervolym.

Asbestfria bromsbelägg.

1986 års modell

Ny front, motorhuv och bagagelucka tillsammans med svart skyddslist utmed karossens nederdel var några av de mest synliga förändringarna.

I interiören märktes nya stolar och nackskydd, färganpassad instrumentpanel och nytt bagagerum i herrgårdsvagnen.

8-årig rostskyddsgaranti och s k long life avgassystem på alla varianter.

Asbestfria lameller i kopplingen.

1987 års modell

Ny förgasarmotor, B230K. En 2,3 liters multi-oktan-motor som klarar alla oktantal från 93 och uppåt, med eller utan bly.

1988 års modell

Förbättrade kallstartsegenskaper för 2,3 liters insprutningsmotorer.

1989 års modell

Bakre nackskydd införs på samtliga modeller.

Ny 2,3 liters motor, B230F med diagnosystem.

1990 års modell

Ny baklucka med större ruta för herrgårdsvagnen.

Air-bag på förarplatsen.

Volvo 245 Polar introduceras i Italien.

Ny 2-liters insprutningsmotor med katalytisk avgasrening.

Ny miljövänlig rostskyddsbehandling.

15.000 km service intervaller.

1991 års modell

Låsningsfria bromsar (ABS) för alla vänsterstyrda 240.

Effektivare luftkonditionering med 15 procent mindre kylmedie.

Ny B230FX motor på 136 hk.

Inget oljebyte i bakaxeln.

Ökat skydd mot stenskott i vindrutan, genom tjockare yttre glasskikt.

1992 års modell

Air-bag och ABS låsningsfria bromsar även till högerstyrda bilar.

Nytt chassi för ökad komfort och bättre väghållning.

Nya framstolar, kraftigare och med bättre el-uppvärmning.

1993 års modell

CFC-freonfri luftkonditionering.

Miljö-motor på 2,3 liter för Californien och Sverige.

Litteraturlista

Hall, J., Kompetens i organisation, 1988

Kolb, D.A., Experience as the source of learning development, 1984

Rosenthal, R., "On the Social Psychology of the Self-fulfilling Prophecy: Further Evidence for Pygmalion Effects and their Mediating Mechanisms", 1974

Argyris, C., "A few words in advanced", 1972



VOLVO

Volvo Personvagnar AB

240-bolaget