

Vårt digitala tjänstesamhälle – vision 2011+



”Tänk fritt,
tänk stort,
tänk om ...
... så här vill vi göra!”

*Visioner och reflektioner
om önskvärda framtider
– rapport från IT-kommissionens hearing,
24–25 september 2001*



Vision 2011: Näringsliv

Inledning



Leverans prompt! Vi vill ha varan/tjänsten omgående. Konsumenten år 2011 är än mer krävande än tidigare.

För att möta detta krav handlar det om specialisering, producenten av varan eller tjänsten måste vara bäst, annars fyller någon annan luckan! Krävande konsumenter är även krävande arbetare – hur ska man få någon att arbeta i i företagen i denna specialiserade värld? Den aktiva befolkningen 2011 har vuxit upp med dator, mobiltelefon o s v.

Incentivesystemen är viktiga. Tuff internationell konkurrens har tvingat fram nya grepp på ledarskap och arbetsorganisation. Kluster av kompetenser i nätverk och virtuellt integrerade företag för att snabbt kunna svara upp mot kunders krav. Förståelsen för konsumentens lärprocess av produktanvändningen är ovärderlig i utvecklingsarbetet.

Vi har nya marknadsplatser som fungerar i realtid, virtuella auktioner för inköp och varuförsörjning. Värdeskapandet sker i nya nätverk. Allt för att snabbt kunna erbjuda skräddarsydda lösningar via utvecklade e-handelssystem. Att vara ständigt uppkopplad har allt större betydelse för affärsverksamheten och i affärsrelationer.

Visioner

Näringslivets nya förutsättningar

Bernt Ericson, Vice President, Ericsson Foresight, Telefon AB LM Ericsson

Konsumentens nya roller

Boel Rydenå, tidigare VD, MTV Nordic Networks

Värdeskapande i nätverk

Jahn Wennerholm, Director, Corporate Marketing and Business Development, Telefon AB LM Ericsson

Det goda arbetet – arbetsmarknaden

Lars Jagrén, projektleddare, Svenskt Näringsliv

Reflektioner

*Hans Sarv, managementkonsult, Lime AB
och professor i logistik vid Linköpings universitet*



Vision 2011: Näringsliv

Näringslivets nya förutsättningar

Bernt Ericson, Vice President, Ericsson Foresight, Telefon AB LM Ericsson

- Inledning** Detta beskriver de nya förutsättningar som gäller för näringslivet 2011.
-
- Budskap** **Ett näringsliv fungerar inte om det inte finns en konsument och därför kommer konsumentperspektivet på verksamheten att vara mycket centralt 2011. Det gäller också nya villkor för arbete genom de dramatiska förändringar som skett genom tillgången på teknik.**
-
- Gemensamma nämnare** Näringslivet har en större bredd 2011 eftersom näringslivets arbetsformer har införts i alla verksamheter, men villkoren för olika branscher kommer fortsatt att vara mycket olika. Men det finns gemensamma frågeställningar för alla delar av näringslivet:
- Hur ser konsumentperspektivet på näringslivet ut?
 - Hur kan ett näringsliv fungera på bästa sätt genom att tillfredsställa den alltmer krävande konsumenten?
 - Hur ser villkoren ut för arbete i en värld som dramatiskt ändras med tanke på tillgången på teknik?
- Konsumenterna mer krävande** År 2011 kommer även jag som fyrtiotalist att vara en konsument. Vi fyrtiotalister är många. Vi har under hela vår livstid tagit för oss. Vi har inte släppt fram särskilt många yngre i ledande befattningar, men 2011 har de flesta av oss tyvärr gått i pension.
- Men även då 2011 kommer vi att vara mycket krävande konsumenter och vi kommer inte att stå i köer, utan vi kommer att kräva alternativ.
- Konsumenten år 2011 är ännu mer krävande än vad konsumenten var i början av 2000-talet. Kom ihåg 2001 – för tio år sedan – när galna ko-sjukan (BSE) grasserade. Då upplevde man verkligen konsumentmakt. I Tyskland t ex försvann 80 procent av köttkonsumtionen över en natt när de välinformerade konsumenterna bestämde sig för att kött inte var bra. Denna typ av konsumentbeteende har bara fortsatt sedan dess, så 2011 är det en mycket krävande konsument som vi ser framför oss.
- Tid är bristvara.** Tid kommer 2011 att vara en bristfaktor hos många människor, precis som det var tidigare. Det innebär att många företag sett enorma affärspotentialer i att hitta tekniska lösningar som gör att de stackars medborgarna

...

får mycket mera tid, d v s att försöka skifta bort onödig tid till tid för någon slags reflektion o s v.

Man myntade runt 2000 begreppet "Killing time is a killer application". Detta är intressant, att man försöker *skapa* sig tid – men när man väl har fått den tiden, så vill man fylla den med något annat och i detta finns enorma affärspotentialer.

Pengar är bristvara. Pengar är också en bristvara 2011 för en stor del av befolkningen. Därför kräver konsumenten alltmer prispressade produkter av näringslivet.

Det betyder också att näringslivet sett en potential att skapa nya tjänster så konsumenten kan spara på ett område och spendera en del av det på ett annat område. Många nya affärer har alltså sett dagens ljus just p g a bristen på pengar hos konsumenten.

Näringslivet i ny definition

Vad är näringsliv 2011? Den klassiska definitionen att näringsliv är synonymt med industri gäller inte längre. Näringslivet i den klassisk form som innebär att konsumenten köper dess varor och tjänster och konsumerar hemma har ersatts av det nya näringslivet.

Det nya näringslivet arbetar med alla delar som griper in i människans liv. Från det att människan föds tills hon dör, är det näringslivslika former som tillhandahåller alla typer av tjänster. Det är inte bara konsumenttjänster, utan alla samhällets tjänster är strukturerade ur ett näringslivsperspektiv. Ett exempel är att sjukhuset där man föds drivs i näringslivslika former – det kom redan i början av 2000-talet med privatisering, bolagisering och andra former. Alltså, näringsliv 2011 handlar om alla former av tjänsteproduktion i samhället.

Konsumenten ställer hårda krav på alltmer prispressade produkter.

Konsumenten vill *dessutom* kunna få tjänsten utan att vänta. *Instant* är ett centralt begrepp 2011 – allt ska vara momentant. Om man vill ha en kurs så ska den finnas tillgänglig *nu*, man vill inte vänta på den en vecka. När man går in i en butik för att köpa en vara och den inte finns, så tar man en annan vara för man vill inte vänta på produkten.

Detta konsumentbeteende styr naturligtvis formerna för hur näringslivet är strukturerat och ordnat för att tillfredsställa marknadens krav.

Det betyder att 1990-talets klassiska värdekedjor är passé. Nu gäller helt andra strukturer för näringslivet. Det är nätverkande dynamiska organisationsformer som hela tiden ändrar struktur.

Nyckelordet 2011 är specialisering – man måste vara mycket bra på det man håller på med. Det man inte kan vara bäst på, lämnar man bort och någon annan fyller i den luckan.

Incentive krävs för att få folk



Hur får man människor att arbeta i denna höggradigt specialiserade värld? Det är naturligtvis – som alltid – en kamp om de skarpaste hjärnorna.

Problemet är att 2011 års krävande konsument är också en krävande arbetstagare, så han kommer att ställa mycket speciella krav på vad han vill låna ut sin dyrbara tid

⋮
till för typ av företag. Därför är incentivesystem synnerligen viktiga 2011 om företagen ska få någon att arbeta i sina system.

**The Final
Reorganiza-
tion**

Men det kanske mest intressanta på väg fram till 2011 var en mycket intressant workshop 2002 – ordnad av Tällberg Foundation – som hette ”The Final Reorganization”. Det har alltid funnits vissa strukturer i näringslivet, speciellt inom upplevelseindustrin, som organiserats mycket dynamiskt (inga fasta strukturer) och vid denna workshop fick man lära sig hur man i varje näringslivsområde kan bygga en struktur som dynamiskt förändrar sig hela tiden. Organisation är alltså inte längre en fråga som diskuteras 2011.

Konsumentens nya roller

Boel Rydenå, f d VD, MTV Nordic Networks

Inledning Detta beskriver de konsumenter som näringslivet kommer att arbeta för omkring 2011.

Budskap **Konsumenterna 2011 är barn av vår tid. För dem är PC:n, internet och kommersiell radio något helt naturligt, liksom det enande Europa och passlöst resande. Samhället präglas av en stark internationalisering, individualism och valfrihet. Konsumenten är väl utbildad, mycket teknikvän och ställer krav på resultat för att engagera sig.**

Scenen 2011 Demografins utveckling är mycket viktig när det gäller att bedöma och påverka framtiden. Det är viktigt att förstå hur olika generationer ser på sig själva och sin omvärld. Hur ser demografin ut 2011?

Fyrtioalisterna är nu 60–70 år och har gått i pension. De har lämnat många hålrum efter sig. Det innebär att det finns ett antal nya färska beslutsfattare på höga positioner i samhället.

Det faktum att fyrtioalisterna går i pension, innebär en omfattande förnyelse för samhället. Men innebär också stora svårigheter att överkomma, eftersom det kommer att vara brist på beslutsfattare och personal inom väldigt många områden – alltifrån sjukvård till näringsliv.

Sextioalisterna är i medelåldern runt 2011. Det innebär att sextioalisterna kommer att stå mitt emellan de pensionerade åldrande fyrtioalisterna och sina egna uppväxande barn.

Sextioalisterna kom ut i arbetslivet på 1980- och 90-talen och har i hela sin yrkeskarriär varit med om det uppskruvade tempo som råder i näringslivet idag 2011. Väldigt många av dessa sextioalister har problem med hälsan. Eller de väljer bort de arbetsvillkor som finns i näringslivet – såvitt man inte redan har förändrat organisationerna så att arbetslivet fungerar bättre.

Jag är själv född på 1960-talet och ser vad som händer med många i min ålder – man hoppar av, man tar en paus, man vill inte riktigt vara med. Detta kommer knappast att bli bättre när man får ansvaret för sina äldre föräldrar plus sina egna uppväxande barn.

Vem tar över?

⋮
Ett varningens finger: Vilka människor är det egentligen som ska ta över efter fyrtiotalisterna? Hur kommer samhället att se ut för denna generation?

Sextiotalisterna kommer inte att kunna luta sig tillbaka på ett offentligt välfärdssystem, utan de kommer att – och har redan börjat – spara till sin egen pension, till sina barns skolgång o s v.

Det blir ett ganska tungt ok att bära för denna generation. Det kommer att sätta sina spår i samhället.

Åttiotalisterna: Trettoåringen 2011 är född 1981. Det kanske inte känns så långesedan för många av oss, men 1981 föddes den person som 2011 är på väg in i sin karriär eller kanske redan har ett par egna barn.

För den som är 25 år 2011, d v s född 1986, har PC:n alltid funnits. Det har alltid stått en dator hemma och man har lärt sig använda den från barnsben. För 25-åringen har Sverige alltid varit med i EU, man minns självklart inte den tid när EU inte fanns. Mobiltelefonen, internet, kommersiell radio och teve har också varit en naturlig del av uppväxten. Berlinmuren har man inte något minne av om man inte varit där och tittat på den lilla rest som står kvar. Samma sak gäller med säkra gränser. När det var dags för 1986 års barn att börja resa omkring 2001 så avskaffades passen. Passlöst resande är den naturliga verkligheten för dessa unga människor.

"För 25-åringen 2011 har PC:n, internet, EU och passlöst resande alltid funnits."

Trender

Fortsatt internationalisering har präglat denna uppväxande generation väldigt mycket. Och alla övriga, för internationaliseringen har pågått under en lång tid och den eskalerar. En indikation på internationaliseringen är att bland dem som dog vid terrorattacken mot World Trade Center var en tredjedel icke-amerikanska medborgare, utan de kom från jordens alla hörn, 86 nationer.

En annan faktor som påverkar internationaliseringen, är att många kommer att ha egen erfarenhet av att bo, arbeta och studera utomlands. Det är en trend som pågått länge och den kommer att fortsätta. När jag var i universitetsåldern i slutet på 1980-talet studerade ungefär 7–8 000 studenter utomlands varje år. År 2000 var det omkring 50 000 universitetsstuderande som studerade i andra länder. Eftersom det finns 90–115 000 ungdomar i varje årskull är 50 000 ett ganska stort antal.

Det gör att man i större utsträckning också kan tänka sig att arbeta utomlands. Rörlighet av arbetskraft kommer 2011 faktiskt att vara mycket mer av en realitet än vad det är idag 2001.

Individualism och valfrihet ökar. När vi inom MTV Nordic Networks studerat hur ungdomar ser på politik och värderingar så framträder två olika grupperingar: *Livsstilskommunister* och *konsumtionsliberaler*. Dessa två grova grupper ungdomar som står i polaritet till varandra, ungefär som demokrater och republikaner i USA. Men en sak har de gemensamt (oavsett om man traditionellt skulle placera dem till höger eller vänster) och det är att de tar valfrihet och konsumtion för en självklarhet.

Valfrihet är något som ökat i samhället genom fler elbolag, telebolag, tevekanaler, radiokanaler o s v. I ett samhälle där referensramarna blir alltfler och man kan profilera sig på alltfler sätt, sker också en ökad individualisering. Detta kommer att fortsätta.

De ramar som man har för att identifiera sig blir väsentligt mycket större. I min sextiotalsgeneration kan vi tala om "vilse i pannkakan" – och alla vet vad det är. Men idag är det inte givet att alla barn tittar på samma barnprogram eller att man surfar på samma webbplatser o s v. Det i sig kommer att leda till en ytterligare ökad pluralism.

Utbildningsnivån är mycket högre hos ungdomar idag än vad den varit tidigare. I min sextiotalsgeneration gick tio procent vidare till högre utbildning direkt, idag är det över 30 procent som går vidare till högre utbildning. Det gör att människor 2011 generellt sett är mycket kunniga.

Det innebär också att man vågar ställa krav på resultat om man engagerar sig – alltså inget engagemang utan resultat. Det gäller inom politiken, hur man väljer att engagera sig i olika organisationer och vilka krav man som konsument ställer på företag.

Makt blir att nå igenom bruset i ett sådant samhälle. Digitalteve – som idag 2001 har en tjugoprocentig penetration – kommer att ha slagit igenom. Människor har en självklar tillgång till internet och ett antal andra medier av olika slag. Det gör det oerhört svårt att nå igenom till denna välutbildade generation och att kunna kommunicera med dem. De som lyckas med det är också de som kommer att vara framgångsrika.

Teknikvanan ökar. När vi inom MTV Nordic Networks intervjuade ungdomar, 16–24 år, i våras om hur man konsumerar medier, så var det väldigt många som sa att "det är jag som bestämmer över fjärrkontrollen ... det är bara jag som hemma förstår hur digitalteve fungerar ... det är bara jag som har koll på teveguiden ... jag får lära mamma och pappa o s v." Det är klart att om man vuxit upp med ett antal digitala medier under hela sin uppväxt, använt dem i skolan, så har man naturligtvis en större vana av att hantera denna typ av apparater.

Konsumen- En viktig aspekt som ofta förbises i bedömningen av en kommande utveckling, är tets tröga beteende hur konsumenterna betar sig i förhållande till att det kommer ny teknik.

Även om teknikvanan ökar, är bromsklossen när det gäller teknikutveckling inte själva tekniken. Tekniken ligger långt, långt före konsumenten.

Det som bromsar är människors vanor. Det är den tid det tar att faktiskt förändra konsumentbeteenden som håller tillbaka utvecklingen. Under de år som jag arbetat med konsumentvarumarknadsföring har jag själv och många andra ständigt prognostiserat fel hur snabbt det faktiskt går att sprida ny teknik och verkligen få människor att använda den.

Värdeskapande i nätverk

Jahn H Wennerholm, Director, Corporate Marketing and Business Development, Telefon AB LM Ericsson

Inledning Detta beskriver hur näringslivet fungerar och arbetar 2011.

Budskap **Näringslivet har lämnat det traditionella sättet att arbeta i fasta värdekedjor till förmån för flexibla värdeskapande nätverk. Många företag är horisontellt integrerade och andra agerar som spindlar i sina nätverk. Det finns väl fungerande elektroniska handelsplatser där företagen arbetar.**

Scenen 2011 För några år sedan lämnade vi bakom oss 2000-talets första decennium. Vårt samhälle har blivit alltmer mobilt och rörligt. Idag befinner vi oss som medborgare och företagare i en global värld. Denna värld kännetecknas av snabba kommunikationer, fria handelsförbindelser, ständig innovation och ett optimalt utnyttjande av världens olika typer av resurser. Samförstånd råder mellan de flesta av världssamfundets nationer. Vi lever i en värld där reellt välstånd skapas grundat på insikten att fri handel och uthållig tillväxt är en förutsättning för att minska klyftorna mellan olika regioner.

Inom näringslivet har det fram till 2011 skett

- en övergång från traditionella väl etablerade värdekedjor till nya flexibla värdeskapande nätverk
- omvälvande förändringar i industristrukturen (som delvis fortfarande pågår) genom övergång från vertikalt integrerade företag till horisontellt integrerade företag alternativt de som agerar som ”spindlar i ett nätverk” eller som ”huvudspindel för ett kluster av flera nätverk”
- en utveckling mot väl fungerande handelsplatser för att alla fördelar ska kunna realiseras, samt
- ett ökande samspel mellan globala aktörer och lokala tjänster.

Närings- Vad är näringslivets verksamhetsområde 2011?

livets roll Näringslivet omfattar all verksamhet som drivs i syfte att ge en rimlig avkastning på
är viktigare satsade resurser – resurser i dess vidaste betydelse, som allt från naturresurser, energi, tid, arbetskraft, kompetens, individens och gruppens motivation till finansiellt kapital.

...

Näringslivet har 2011 fått en mycket viktig roll i samhället. Näringslivet verkar på en marknad med global konkurrens. I sitt förhållande till näringslivet har överhögheten i form av det internationella samfundet, EU, stat och kommun som främsta uppgift att garantera stabilitet och att upprätthålla ett för en fungerande rättsstat nödvändigt regelverk. Ett sådant regelverk

behövs för att säkerställa och skydda den enskildes rätt och integritet – både som individ och som företagare – i sina mellanhavanden och i sin verksamhet.

Detsamma gäller naturligtvis företagens rätt och integritet.

Dessa regelverk är numera enkla och förståeliga. De är transparenta över nationsgränserna och är utformade så att de är konkurrensneutrala och varken missgynnar eller gynnar enskilda nationer, företag eller företagsformer. Vi ska komma ihåg att även nationer och myndighetsutövare verkar på en marknad med global konkurrens. Konkurrensen är nödvändig både för ett vitalt näringsliv och ett vitalt samhälle.

Värdekedjorna inte hållbara

Runt sekelskiftet ingick de flesta företag i bestämda värdekedjor, där varje företag fyllde en viss förutbestämd roll i en väl etablerad förädlings- eller värdekedja. Ett exempel från min egen bransch, telekommunikation: Ericsson köpte in, i sin egenskap av systemleverantör, komponenter från komponentleverantörer. Ericsson utvecklade och byggde kompletta mobiltelefonsystem som man levererade till nätoperatörer, som Telia, som i sin tur sålde telefonitjänster till slutanvändarna, d v s till konsumenter och företag.

Dessa fasta värdekedjor visade sig inte vara särskilt hållbara. Dels var det svårt att vara bäst på allt, dels var det svårt för stora organisationer att skapa tillräckligt goda förutsättningar för innovation, kreativitet och entreprenörsanda. Behovet att höja sig i värdekedjan och närma sig användaren krävde dessutom tillgång till specialkunskaper om behoven inom individuella marknadssegment och det saknades i stora organisationer. Det kan gälla kunskap om t ex mode, olika livsstilssegment, nischade specialområden.

Inte råd att vara dilettant

I en värld med global konkurrens, har man som näringsidkare inte råd att vara dilettant. Man kan helt enkelt inte tillåta sig att själv syssla med sådant där man inte håller världsklass. Man anlitar eller samarbetar istället med de bästa företag och experter som finns att tillgå, för att på så sätt uppnå maximal konkurrenskraft.

Det är egentligen precis vad man gjorde i privatfamiljer för 50 år sedan. När man ville få ommålat hemma var det självklart att vända sig till en yrkesman som gjorde det snabbare och bättre än man själv kunde och så fick man mer tid över till att göra sådant som man själv var bra på.

Nätverk över gränserna

Numera, 2011, skapar näringslivet värde genom att samarbeta i nätverk som ofta är gränsöverskridande. Gårdagens vertikalt integrerade storföretag som gjorde allt från "ax till limpa" inom sitt område (den s k stuprörsmodellen) är ett minne blott.

Dagens stora internationella företag är antingen speciellt duktiga inom ett väl avgränsat horisontellt verksamhetsområde eller produktområde, där lönsamheten

baseras på att man uppnår skalfördelar, eller så agerar de som ”spindel i ett nätverk”.

- Virtuellt integrerade** I detta senare fall utgörs företagens huvudsakliga konkurrensfördel av deras förmåga att mer eller mindre i realtid hantera, sammanföra och vidareutveckla kluster av kompetenser och resurser, d v s där man får lönsamhet genom de strukturfördelar man kan uppnå via sina elektroniska informations- och kontaktnät. Man kan även kalla dessa för virtuellt integrerade företag.
- Minskat hårdvaruinnehåll** Den senare typen har blivit allt viktigare eftersom mikro- och nanoteknologi dramatiskt minskat hårdvaruinnehållet i många standardprodukter. Lokal service och kundanpassade tjänster har därigenom fått ökad betydelse när det gäller att möta kundernas skiftande och individuella behov och även för att kunna uppnå en hög grad av kundtillfredsställelse.
Det är viktigt att komma ihåg att många kompetenser och resurser har en lokal förankring. Ökad konkurrens och pressade marginaler gör att näringslivet inte kan tillåta sig att slösa med resurser. Man måste idag t ex ta betydligt större hänsyn till transportkostnader än för några år sedan och utnyttja lokala resurser där sådana finns.
- Nya marknadsplatser** För att allt detta ska komma till stånd, har vi idag nya fungerande marknadsplatser, i allt väsentligt elektroniska handelsplatser, där köpare och säljare av varor, tjänster, kompetenser, produktions- och transportresurser – t o m även av idéer – kan mötas och göra avslut.
Det sker i realtid via avancerade elektroniska auktionsförfaranden, där säljare eller köpare kan lämna sina bud och snabbt etablera en affärsförbindelse till ett transparent marknadspris. Dessa avancerade system kan hantera såväl delbud som syndikerade kombinationsbud liksom bud villkorade med hänsyn till för stunden tillgänglig resurskapacitet.
Liknande e-handelssystem kommer också till användning för att skraddarsy individuella e-tjänsteerbjudanden till konsumenter och företag. Vertikal marknadssegmentering ökar i betydelse och kan ske i realtid.
- Ständigt uppkopplad** Att idag kunna vara ständigt uppkopplad (*always on*) via olika typer av trådlösa nät har kraftigt ökat möjligheterna till att uppnå effektivitet i dessa handelsplatser och hjälpt till att höja kapacitetsutnyttjandet av tillgängliga resurser. Tekniken har också möjliggjort bättre servicenivåer och personligt bemötande i hantering av sina kundrelationen. I CRM-system, *Customer Relations Management*, spelar trådlöst anslutna personliga terminaler en betydande roll. Inom bl a detta område har Sverige och Skandinavien haft en unik position internationellt när det gällt att skapa nya affärsmöjligheter och konkurrensfördelar.
- Integritet och säkerhet** Rätt hantering av integritet och säkerhet har varit ett väsentligt krav för framgång. Även om vi till viss del befinner oss i ett *trust society* är ”kvalitetsstämpeln” viktig. Man lägger stor vikt vid återmatning och öppen redovisning av kundupplevelser

⋮
som del av kvalitetsgarantin. Naturligtvis är varumärken mycket viktiga. Särskilt med tanke på kontakter med företag med mindre kända varumärken har en ”försäkringsmarknad” uppstått för att garantera att avtal och leveranskvalitet uppfylls.

Strukturella förändringar Det gångna decenniet fram till 2011 har varit fyllt av många strukturella förändringar, stora som små. Det har varit ett viktigt och lärorikt decennium framförallt för att det gett oss möjligheten att utnyttja de hjälpmedel som gårdagens teknologiska landvinningar erbjöd oss.

Nya affärsmodeller har uppstått. De initiala ekonomiska svårigheterna och de nya insikterna har frigjort tanken från tidigare lösningar och nya tankemodeller och strukturer har skapats.

Det är strukturer som behövs för att skapa det mervärde som är grunden för vårt fortsatta välstånd och möjligheterna att väl utnyttja olika individers kunskap, kreativitet och arbetsinsatser till nytta för alla medborgare.

Förutom att det krävts ett starkt engagemang från ledande politiker och näringslivsföreträdare, har de viktigaste stegen för att verkställa denna vision varit

- att skapa ett regelverk som är anpassat till mobila gränsöverskridande nätverk
- att renodla överhöghetens myndighetsroll
- att se till att det finns konkurrens på lika villkor
- att utbildningen är anpassad till behovet av nya kompetenser
- att skapa starka kluster av världsklass – bredbandig kommunikation ersätter inte geografisk närhet
- att garantera medborgarna valmöjligheter inklusive val av skyddsnivå för personlig integritet
- att ordna säkra snabba elektroniska betalssystem (inkl. ”mobilt kreditkort”)
- att rimliga säkerhetsnivåer finns i övriga transaktions- och informationssystem.

Det goda arbetet – arbetsmarknaden

Lars Jagrén, projektledare, Svenskt Näringsliv

Inledning De nya förutsättningarna för näringslivet och ekonomin i stort påverkar inte minst arbetsmarknaden.

Budskap Fram till 2011–16 går vi mot en global kompetensmarknad och mot en arbetsmarknad där tillgången på utbildad och kunnig arbetskraft blir alltmer avgörande. Det är en arbetsmarknad där alla behövs och där konkurrensen om arbetskraften ökar mellan länder och företag.

Det är därför viktigt – eller t o m avgörande – att vi i Sverige utformar system och regelverk som underlättar kompetensuppbyggnad och flexibilitet. Vi måste ha system som är internationellt konkurrenskraftiga. Detta gäller allt från grundskolan, över skattesystemets utformning och försäkringslösningarna på arbetsmarknaden, till företagens organisation och lönebildningens funktion och effektivitet.

I denna kommande utveckling är det varken företagen eller staten som är de stora vinnarna – det är den enskilda människan. Ett samhälle växer fram där individen blir alltmer värdefull och uppmärksammas – som kund, medarbetare och entreprenör.

Mångfaldens arbetsmarknad

2011 är det en mångfaldens arbetsmarknad. Det finns alltfler företags- och anställningsformer, men också för att arbetsmarknaden är alltmer internationell och Sverige mer mångkulturellt.

Detta ställer också nya krav, inte minst på företagen.

När produktionen blir mer kunskapsintensiv, bestäms inte konkurrenskraften för företag av tillgången till maskiner och råvaror. Istället blir tillgången till kompetent och flexibel personal avgörande.

För alltfler företag ligger den stora utmaningen just i att attrahera och behålla sin personal. Medarbetarna är inte utbytbara i lika hög grad som tidigare. Om personalen lämnar företaget är det i värsta fall bara några datorer och kaffebryggare kvar.

”Det gör att företag måste erbjuda bättre villkor – i alla avseenden.”

Det gör att företag måste erbjuda bättre villkor. Mer intressanta arbetsuppgifter, stimulerande arbetsmiljö, större möjligheter att påverka, delägarskap, vidareutbildning m m. Inte minst viktigt blir en kontinuerlig utbildning och

utvecklingen av nya system för överföring av kunskap. Här spelar givetvis IT en viktig roll.

Näringslivet i ledningen

Det är näringslivet som leder utvecklingen. En snabb teknikutveckling, en snabb organisationsutveckling och en mycket kraftig internationell konkurrens, tvingar helt enkelt företagen att ta nya grepp på arbetsorganisation och ledarskap. Det är de företag som lyckas som blir framtidens vinnare. I vår vision finns den typen av företag i Sverige.

Det är – som sagt – en arbetsmarknad i ständigt omvandling. Förändring är det normala tillståndet – både för individen och organisationen.

Upplösningen av det gamla

Utvecklingen leder också till att mycket av det vi idag tar för givet, och mycket av det som våra regelverk är uppbyggda kring – nämligen existensen av de fyra väldefinierade A:na – arbetsgivare, arbetstagare, arbetsplats och arbetstid på väg att lösas upp eller i alla fall förändras.

Arbetsgivaren, oftast ett stort företag eller organisation, har lett och fördelat arbetet för den personal som man anställt. Arbetsgivaren har också haft massor av myndighetsuppgifter som skatteinbetalning o s v. Nu ändras det av flera skäl – vi får allt fler småföretag med mindre resurser, fler är egenföretagare någon gång under sin livstid. Cheferna blir mer av coacher, inte ordregivare – bl a därför att de anställda ofta har lika stor kunskap och lika mycket information som chefen.

Arbetstagaren har mot ekonomisk ersättning ställt sin prestationsförmåga och tid till arbetsgivarens förfogande och har oftast haft bara ett fåtal arbetsgivare. Nu förändras det – allt fler byter jobb ofta, och småföretagen och egenföretagarna blir fler. Fler blir tillfälligt anställda, anställda i projekt m m. Prestationen blir allt viktigare jämfört med tiden – detta ligger i själva kunskapssamhällets natur.

Arbetsplatsen har för merparten av människorna varit en geografiskt bestämd plats där arbetet i huvudsak utförts. Vi har en djupt rotad föreställning om att arbete utförs enbart där.

Arbetstiden har bestämt ersättningen. Vi har nästan undantagslöst fått betalt efter nedlagd tid. Begrepp som heltid, deltid, flexitid, åtta timmars arbetsdag, 40 timmars arbetsvecka, övertidsersättning, arbetstidsförkortning eller fem veckors semester hänför sig till den tid vi är närvarande på arbetsplatsen.

Mycket av detta förändras nu!

Mycket förändras

Genom moderna IT-system kan arbetet (och framförallt arbete som är datorstött) i stigande utsträckning utföras på annan plats än den som vi traditionellt uppfattar som arbetsplatsen. De geografiska avstånden minskar i betydelse för att olika medarbetare ska kunna samverka. Det datorstödda arbetet kan utföras praktiskt taget var som helst. Det datorstödda arbetet kan också många gånger utföras när som helst på dygnet.

Allt detta gör att det blir allt svårare att koppla arbetets begrepp, regler och institutioner till industrisamhällets grundstenar tid och plats. Arbetsplatsen kan i en

.....
växande mängd yrken variera alltifrån en bestämd arbetslokal till kunden, hemmet eller bilen. Arbetstiden kan för alltfler yrkesverksamma spridas ut över dygnets, veckans eller månadens timmar efterhand som behov av arbetsinsatser finns.

Informationstekniken skapar också förutsättningar för helt nya företags- och organisationsformer, t ex virtuella eller imaginära organisationer. Företagen samarbetar i nätverk med andra företag på tillfällig eller permanent basis. Även dessa nya företags- och organisationsformer gör att begrepp som arbetsplats och arbetstid får en annan innebörd för många i yrkeslivet.

Alltfler bedöms efter resultat

Alltfler bedöms efter resultat och inte efter insatt tid. I större utsträckning efterfrågar arbetsgivare individers kunskap snarare än deras tid. I denna nya värld är det allt svårare att hålla fast vid belöning efter arbetad tid. Vi kommer förmodligen i allt större grad att få olika typer av prestationsbetonade löner – som den enskilde kan påverka på olika sätt.

Övergången från tid till prestations ställer mycket av dagens regelverk på huvudet. Hur definierar man arbetstid – hur definierar man arbetsskada, arbetslöshet

”Företagen måste möta varje individ och kunna hantera mångfald i förhållningssätt och förväntningar.”

o s v. Min vision är att vi om 15 år har ett regelverk – och kanske i lika hög grad attityder – som har anpassat sig till den nya verkligheten. Ett regelverk som inte stoppat upp utvecklingen!

Vi går mot en arbetsmarknad byggt på ledarskap – inte chefande. Företagens ledningsfokus flyttas från utbytbara kollektiven, beroendet av kapitalinvesteringar och traditionell rationalisering, till att utveckla individers kompetens och deras förmåga att ge värde åt produkter och tjänster.

Alltfler medarbetare blir kunskapsarbetare. Alltfler medarbetare får ett unikt värde i företaget. Företagen måste möta varje individ och kunna hantera mångfald i förhållningssätt och förväntningar.

Från partskamp till partnerskap

En annan förändring som följer av att företagen och medarbetarna får alltmer av gemensamma mål är att de gamla synsättet om en evig kamp mellan arbete och kapital inte håller längre. Eftersom humankapitalet blivit viktigare är den konflikten inte längre relevant. Inte minst för lönebildningen.

Vi har chansen att gå från partskamp till partnerskap på arbetsmarknaden.

Vi får också nya lönesystem. Lön och belöningar blir nog i växande utsträckning mer än pengar – även om detta självklart för många är det mest värdefulla.

För att attrahera, behålla och utveckla medarbetare börjar alltfler företag erbjuda ett ”bruttolönetänkande”, där medarbetaren själv kan välja hur lönekuvertet ska komponeras. För breda grupper medarbetare erbjuds möjligheter att välja mellan kontant lön, höjd pensionsavsättning eller kortare arbetstid.

⋮

**Kafeteria-
modell**

Fler medarbetare kan i lönekuvertet kombinera olika individanpassade förmåner i en s k kafeteriamodell. Det innebär att i ett skede i livet kan medarbetaren vara intresserad av hemhjälp och barnpassning, i ett annat skede är det viktigt att satsa mer i ett pensionskapital o s v. Andra medarbetare är intresserade av att avstå en del av fast lön för att istället få möjlighet till framtida bonus eller medägande.

Ledarskapets uppgift är bl a att utveckla varje medarbetares kunskande och förmåga att bidra till företagets resultat. Därför måste lönebildningen bli alltmer individorienterad, inte bara till nivå, utan också till innehåll i dialog mellan chef och medarbetare. Den moderna lönebildning sker företagsnära och individorienterat.

**Kunskaps-
och
individstyrt**

Sammanfattningvis: 2011 gäller en kunskaps- och individstyrd arbetsmarknad, där ledarskap ersatt traditionellt chefande och där system för kontinuerlig omvandling och förnyelse av både kunskaper och organisationsformer utvecklats.

Det är en arbetsmarknad där tid och plats blir mindre relevanta.

Det är en mer flexibel arbetsmarknad, där olika anställnings- och organisationsformer avlöser varandra.

Det är en arbetsmarknad där IT-lösningar spelar en viktig roll både i organisationernas uppbyggnad och flexibilitet samt i kunskapsspridningen.

Reflektion



Hans Sarv, managementkonsult, Lime AB och professor i logistik vid Linköpings universitet

Jag ifrågasätter tre centrala synsätt: 1) synen på vägen, 2) synen på samsyn och 3) synen på nätverk.

1. Synen på vägen. När vi diskuterar visioner är ett grundantagande att vägen kommer efter visionen – först ska vi måla upp visionen och sedan ska vi genomföra den. Detta linjära tänkande är passé.

Istället gäller det framgent att arbeta mycket mer med cirkulärt tänkande, d v s ett kontinuerligt samspel mellan Verkligheten, Visionen, Vägen och Viljan. Det centrala i detta är att arbeta mycket mera med verkligheten och med det som kan göras idag.

Man kan förvisso måla upp stora visioner som innefattar stora tekniklösningar, men det viktiga är att vi måste behärska nuet. Vi måste kunna göra förändringar nu. Vi måste kunna skapa de kundvärden som behövs nu, framförallt för att sådan är verkligheten, konsumenten. Konsumenten gör inga stora språng i sitt beteende. Konsumenter lär sig efterhand, steg-för-steg, att orientera sig i ny teknik.

2. Synen på samsyn. Vi har sagt att eftersom tiden är knapp, måste vi ägna oss åt det som är gemensamt. Samtidigt säger vi att den framtida konsumenten är individuell. Ett dilemma är att vi försöker schablonisera. Jag får en bild av konsumenten idag som en mycket välorienterad, mycket aktivt väljande konsument. Den schablonbilden håller inte.

Vi måste istället se till individen som en observerande, reflekterande, experimenterande individ. Vi måste på något sätt anknyta vårt eget utvecklingsarbete till individens/konsumentens lärarytelse.

”Schablonbilden av konsumenten som en mycket välorienterad och mycket aktivt väljande konsument håller inte.”

Det talas mycket om att man ska lägga vikten på det framtida teknikutrymmet på att förbättra användargränssnittet

för att göra produkterna mera lättanvända. Men vi glömmer arbetet med det s k orienteringsgränssnittet, d v s hur man ska orientera sig i detta oerhörda utbud av ny teknik, nya möjligheter, nya tjänster.

Den stora spärren när man sitter vid sin dator eller sitter i användargränssnittet, är inte att lära sig själva användningstekniken – det kommer vi att klara av. Men hur man överhuvudtaget ska orientera sig i detta växande utbud av tjänster och möjligheter – och att arbeta med den lärprocess som orienteringsarbetet för konsumenten innebär – är framgent en fundamental fråga.

3. **Synen på nätverk.** Vi är sedan länge vana vid att se på organisationer som a) hierarkier – en mycket stark mental bild för de flesta människor.

Vi försöker också arbeta med b) processorganisationen som mental bild. Och vi har börjat arbeta också med c) nätverksorganisationen, d v s att vi ska arbeta mera i värdenät eller värdestjärnor, värdeskapande nätverk.

Men dessa tre bilder är otillräckliga. Skälet är om vi ska arbeta på det cirkulära sättet, d v s om vi ska anknyta vår egen lärprocess (primärt teknikernas lär- och utvecklingsprocess) till konsumentens lär- och utvecklingsprocess (vilket alla idag säger är mycket viktigt) så måste vi tänka i termer av den s k systemiska organisationen.

I den systemiska organisationen har vi konsumentens lärprocess i mitten och vi måste lära oss förstå den – för vi kan inte utveckla något som vi inte känner. Vi måste vara tillräckligt nära konsumenten för att vi ska kunna skaffa kunskap om och förstå konsumentens lärprocess. Det handlar alltså om alla de olika lärprocesser som olika konsumenter kommer att ha i denna framtida idyll, det individualiserade livet och affärlivet.

Vi måste också kunna arbeta med systemaktörernas respektive systemingenjörernas bilder.

”Risken är stor att det blir nätverk enbart mellan systemingenjörer.”

Poängen är denna: Det finns en stor risk att det blir nätverk mellan systemingenjörer. I den utveckling som vi diskuterar är det främst systemingenjörer som nätverkar, i företagen är det systemingenjörer som nätverkar med varandra. Vi får inte tillräcklig koppling mellan systemingenjörer, systemaktörer och kunder.

När jag köper t ex en mobiltelefon idag så möter jag systemaktörer, d v s säljare. När jag köper en dator kanske jag går en kurs för att lära mig använda datorn. Då möter jag som kund människor som ser min lärproblematik, min lojalitetsproblematik, min användningsproblematik. Men de människorna är normalt inte kopplade till systemingenjörerna.

För några år sedan gjorde jag ett arbete för SL, där de hade den briljanta idén att chaufförerna som ständigt möter kunder måste ha mycket att berätta som är viktigt för att kunna utveckla SL:s tjänster, d v s bussresan. Vi gjorde en s k processmappning, som var modernt på den tiden, för att se om det fanns några länkar mellan busschaufförerna och utvecklingsprocesserna, d v s de som arbetade med nya bussar, resesystem o s v. Det fanns inga sådana länkar alls. Den information som busschauffören fick i mötet med passageraren togs inte till vara.

I den systemiska organisationen måste vi på något sätt använda vår länk till kundens lär- och utvecklingsprocess och förstå den så att vi kan utveckla våra tjänster och produkter på ett sätt som anknyter till konsumentens förändrings- och lärprocess. Det är en mera framkomlig väg än att tänka i termer av värdenät.

Boel Rydenå: Detta är centralt: Hur integrerar man kunskap om konsumenten i organisationen? Man måste ”ha fingrarna mer i pajen” rent kontaktmässigt, d v s arbeta mer med data, marknadsundersökningar o s v. När jag började på Microsofts

...

konsumentdivision som hade arbetat med marknadsföring gentemot konsumenter i fem år av alla typer av Microsoft-produkter, fanns det inte ens en uppskattning av hur stor konsumentmarknaden var utan man körde på helt enkelt.

Det är den typen av satsningar man måste göra så att teknikföretag börjar arbeta alltmer konsumentvaruorienterat. Det gäller inte bara teknikföretag, men det är svårare för teknikföretag, för ska man kunna kundanpassa sina produkter måste man veta vad konsumenterna efterfrågar.

Även om man har denna kunskap så måste man försöka få in tänkandet i organisationerna. Det börjar redan på utbildningsstadiet. Det är nödvändigt att integrera teknikutbildningarna mer med andra typer av utbildningar. Man måste också integrera t ex ekonomiska utbildningar mer med teknik.

Dagens utbildningsväsende med mycket strikta linjer och mycket hög specialisering, behöver få en medvetenhet om att man inte har hela verkligheten om man inte börjar integrera utbildningarna tidigare.

Mycket viktigt för teknikföretag är att verkligen undersöka vad konsumenten har reell nytta av. Många konsumentinnovationer och teknikinnovationer saknar förankring i människors verkliga beteende. Tittar man på hur konsumenter använder internet är det för mycket traditionella saker som att skicka e-post, chatta och söka information. Inget av detta är något revolutionerande, utan det är basala, mänskliga och enkla beteenden.

”Vi använder en allt mindre del av teknikens potential.”

Hans Sarv: Sannolikt är det så att en allt mindre del av teknikens potential används, dvs nyttjandandelen sjunker drastiskt, därför att vi inte har tillräcklig kontakt med konsumenterna.

Boel Rydenå: Absolut är det så. De konsumentundersökningar som vi gjorde på Microsoft visade att ungefär bara tio procent av kapaciteten hos Word utnyttjas.

Hans Sarv: Med all den nya teknik som kommer, så kommer den redan låga siffran att sjunka ytterligare.

Bernt Ericson: Mycket av de tekniska innovationerna kommer från den klassiska ingenjören som har en viss syn. Men om vi flyttar oss fram till 2011 så kommer vi att se att vi har en fantastisk mängd olika ingenjörutbildningar, som med 2001-definitionen på vad en ingenjör är, inte ens skulle kvalificera sig till begreppet ingenjör.

Vi har 2011 förstått att ingenjörsbegreppet handlar om att skaffa sig perspektiv – inte bara tekniskt perspektiv utan framförallt ett mänskligt och humanistiskt perspektiv så att man förstår hur tekniken griper in och omdanar samhället och de människor där tekniken ska tas fram. Med en allt större kader av människor som kommer ut ur utbildningssystemet som har fått detta perspektiv, så kommer vi automatiskt att få denna bild vi talar om att det är en självklarhet 2011 att allt görs i samarbete med dem som ska använda sakerna, till skillnad från tiden innan.

⋮

Hans Sarv: Problemet är att ingenjörer måste lära sig på ett annat sätt. Man kan inte lära sig detta humanistiska via studier som ingenjörerna är vana vid. Man måste lära sig närvaro, bildligt talat att titta över axeln på t ex Microsoft-användarens sätt att arbeta.

Bernt Ericson: Absolut. Jag deltog nyligen i ett seminarium om framtida ingenjörsutbildningar i Köpenhamn. Där var majoriteten inne på att om kanske redan tio år så kommer en mycket stor del av ingenjörsutbildningen att ske – inte på universitet och högskolor – utan ute i verkligheten. Anledningen är att man måste arbeta med verkligheten som grund. Man kan inte teoretisera om sådana saker.

Jahn Wennerholm: Starka kluster behövs för att skapa de tvärvetenskapliga kontakterna mellan verklighet och lärosäten, d v s det krävs en viss minsta gemensam massa för att få ett fungerande utbud. Klustret ska naturligtvis också ingå i detta nätverk. Kista är ett bra exempel på ett kluster för mobilitet. Vad jag beskriver är en blandning av den äldre modellen och användning av nätverk för att koppla ihop olika kluster.

Hans Sarv: Men det är mycket viktigt att kunden och systemaktörerna – alltså inte de som sitter och konstruerar produkter, utan de som arbetar med produkter i försäljning, utbildning o s v – är med i denna process, de innersta systemcirkelarna. Jag har arbetat mycket med värdekedjeutveckling inom sjukvården och med värdekedjeutveckling inom industrin. Ofta blir det systemaktörernas eget arbete som fokuseras, snarare än ändamålet med arbetet, d v s slutkundsperspektivet på arbetet. Risker är att vi gör samma sak i värdenätverken, d v s att systemingenjörerna bara umgås med andra systemingenjörer och vare sig kundperspektiv eller systemaktörsperspektiv kommer med i produkterna.

Jahn Wennerholm: Risker för detta finns absolut. Vi måste vara mycket observanta på detta om vi ska hamna rätt.

Hans Sarv: Men då måste vi på något sätt organisera det riktiga lärandet, d v s att lära sig hur verkligheten fungerar och inte bara lära sig via teknikböckerna på lärosäten. Man måste skapa dessa läroprocesser för systemingenjörerna.

Bernt Ericson: Ett exempel på detta är Scania, där det är ett krav att många av utvecklingsingenjörerna måste köra Scania-lastbilar på sin fritid för att få ett perspektiv på vad det är för typ av produkter de konstruerar.

Hans Sarv: Om en representant för Microsoft skulle sitta bakom mig när jag håller på med min dator, skulle denne upptäcka en ny värld. Den typen av lärande är inte möjligt via kundenkäter, knappast ens genom fokusgrupper. Man kan däremot använda sig av systemaktörer, inte bara kunderna, i en sådan läroprocess.

⋮
Så vi verkar vara överens. Vi ska använda tekniken – inte bara för att utveckla själva användargränssnittet, utan också orienteringsgränssnittet och lärgränssnittet.

På så sätt kan kunderna lära sig inte bara produkten/tjänsten, utan också sammanhanget, meningen med produkten/tjänsten och kan anpassa sina liv till de nya möjligheterna.

Bernt Ericson: Den enkla klassificeringen av konsumenter som antingen teknikfreakar eller teknikfientliga är definitivt inte sann.

Jag påstår att det är situationen som styr förhållningssättet. Om någon kan presentera en teknisk lösning på ett akut problem just när man sitter i den situationen, är man oerhört engagerad i att få något att fungera. Men i andra situationer, då det ofta finns andra alternativ, är man helt ointresserad.
